



LÄMPIMÄSTI TERVETULOA!

Myönteinen asiakaskokemus palvelumuotoilun avulla
kahvila- ja ravintolaympäristöön

Baas Satu
Kakko Marjo

Opinnäytetyö
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Restonomi (AMK)

2017

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Restonomi (AMK)

Tekijät	Satu Baas ja Marjo Kakko	Vuosi	2017
Ohjaaja(t)	Matti Liimatta		
Toimeksiantaja	Oulun seudun ammattiopisto		
Työn nimi	Lämpimästi tervetuloa! - Myönteinen asiakaskokemus palvelumuotoilun avulla kahvila- ja ravintolaympäristöön		
Sivu- ja liitesivumäärä	76 + 15		

Asiakaspalvelu ja asiakaspalvelija ovat yrityksen menestymisen avaintekijöitä majoitus- ja ravitsemisalalla. Palvelukokemuksen tärkeimmät asiat ovat asiakasymmärrys sekä palveluntoteutus. Opinnäytetyön aiheena on myönteinen asiakaskokemus palvelumuotoilun avulla kahvila ja ravintolaympäristössä.

Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistehtävä, jossa selvitettiin hyvän asiakaspalvelulaadun, -kokemuksen ja -ymmärryksen keskeisiä ominaisuuksia. Toimeksiantaja on Oulun seudun ammattiopisto. Tavoitteena oli löytää hyvän asiakaspalvelulaadun malli ja luoda työkaluja ja toimintamenetelmiä myönteisen asiakaspalvelukokemuksen luomiseen. Opinnäytetyössä on käytetty tutkimus- ja tiedonhankintamenetelminä palvelutoimintojen havainnointia ja benchmarkingia. Havainnointia toteutettiin pitkän ja monipuolisen työkokemukseen peilaten ravitsemisalan toimintaympäristöissä asiakkaana. Tietoperustassa esitellään laadukkaan asiakaspalvelun tärkeimmät tekijät laajasti.

Tällä työllä tuodaan esille palvelumuotoilun avulla palvelukokemuksen eri kontaktipisteet, ja sen vaikutukset asiakkaaseen. Tuloksena syntyi Myönteisen asiakaskokemuksen luominen – käsikirja asiakaspalveluhenkilöstölle, johtamisen työkaluiksi asiakaspalvelupolku sekä malli laadukkaan asiakaspalvelun keskeisistä tekijöistä.

Työn tutkimustuloksia on mahdollista käyttää toiminnan kehittämiseen sekä henkilökunnan kouluttamiseen ja perehdyttämiseen sekä se on sovellettavissa myös muihin kaupallisiin alan toimintoihin ja julkisiin palveluihin. Työn kautta jokainen voi pohtia oman asiakaspalvelutaidon eri osa-alueiden hallitsemista sekä kuinka sitä voisi kehittää.

Avainsanat palvelumuotoilu, ravintola, kahvila, asiakaspalvelu, asiakaskokemus, asiakasymmärrys, palvelun laatu

Tourism, Catering and Domestic Services
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management
Bachelor of Hospitality Management

Authors	Satu Baas and Marjo Kakko	Year	2017
Supervisor	Matti Liimatta		
Commissioned by	Oulu Vocational College		
Subject of thesis	Warmly welcome! - Positive Customer Experience through Service Design in Café and Restaurant Environment		
Number of pages	76 + 15		

The customer service concept and the personnel involved are the keys to successful operation in the hospitality management industry. The main ingredients for service experience are customer understanding and service implementation. The subject of the Bachelor's Thesis is Positive customer experience through service design in a café and restaurant environment.

This thesis is a qualitative development task, where the target was to identify the key features for high quality customer service, experience and understanding. The commissioner was Oulu Vocational College in Finland. The goal was to create a model for high quality customer service and provide tools and methods for creating a positive customer experience. Observation and benchmarking were used as data collection and research methods. The authors observed different catering environments as customers and reflected the observations against their long and versatile work experience. In addition, literature on the topic was used as a versatile and broad information base.

Through service design, the different contact points of the service experience and their effects on the customer were found. As result, the following documents were produced: Creation of a Positive Customer Experience - a handbook for customer service personnel, customer service trail for a management tool, and a model of key factors in service quality.

The results can be used to develop operations and to train and familiarize staff, and they are applicable to other commercial activities and public services. Through the results, everyone can consider how to manage different aspects of their customer service skills and how to develop them.

Key words list service design, restaurant, café, customer service, customer experience, customer understanding, service quality

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	7
2 PALVELUMUOTOILULLA AVAIN ASIAKASKOKEMUKSEEN.....	10
2.1 Palvelumuotoilu.....	10
2.2 Palvelupolun muotoilu.....	13
3 MYÖNTEINEN ASIAKASKOKEMUS.....	15
3.1 Asiakaskokemuksen luominen.....	15
3.2 Asiakaspalvelun odotukset.....	18
3.3 Asiakaspalvelun merkitys.....	21
3.4 Palvelun asiakasymmärrys.....	23
3.5 Asiakaspalvelijan palveluasenne ja -alttius.....	25
4 PALVELUN LAATU.....	29
4.1 Asiakaspalvelun laatu.....	29
4.2 Arvon luominen asiakaspalvelutilanteessa.....	32
4.3 Asiakaskontaktin luominen.....	34
4.4 Vieraanvaraisuus asiakaspalvelutyössä.....	35
4.5 Palvelutilan toimivuus ja ympäristö.....	38
5 ASIAKASKESKEINEN JOHTAMINEN JA MUUTOSHALLINTA.....	41
5.1 Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen.....	41
5.2 Oppimisen ja muutoksien muutoshallintaa.....	43
6 PALVELUN KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS.....	45
6.1 Opiskelijaravintola ja kahvila toimintaympäristönä.....	45
6.2 Asiakaskokemuksen ja ymmärryksen lisääminen.....	47
6.3 Havainnointi.....	48
6.4 Benchmarking.....	50
6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	52

7 PALVELULAADUN KEHITTÄMINEN KAHVILA- JA RAVINTOLA- YMPÄRISTÖSSÄ.....	53
7.1 Myönteisen asiakaskokemuksen luominen-käsikirja	53
7.2 Palvelupolku kolmessa yrityksessä	54
7.3 Laadukkaan asiakaspalvelun keskeiset tekijät	58
7.4 Tuloksien yhteenveto	63
8 POHDINTA	65
LÄHTEET	71
LIITTEET	76

ALKUSANAT

Haluamme kiittää perheitämme hyvästä tuesta ja avusta opinnäytetyön aikana. Kiitämme toimeksiantajan kannustavasta ja asiantuntevasta avusta. Lapin ammattikorkeakoulun opettajia kiitämme kannustavasta ja positiivisesta ohjauksesta, jolla on ollut suuri merkitys työmme onnistumiseen. Kiitos Hanna Utuselle benchmarking-haastattelusta ja mukavasta dialogisesta tapaamisesta.

1 JOHDANTO

Tänä päivänä yritykset haluavat erottua muista yrittäjistä varsinkin asiakaspalvelulla, joten huomio kiinnittyy yhä enemmän asiakaspalveluosaamiseen. Sen kehittämiseen annetaan resursseja, minkä kautta asiakaspalveluista saadaan persoonallisempaa sekä ammattitaitoisempaa. Yritykset haluavat löytää uusia innovatiivisia keinoja, joilla erotutaan muista. Tämän päivän majoitus- ja ravitsemisalalla täytyy olla asiakaspalvelu hallittua ja suunnitelmallista, jotta yritys menestyy.

Ajatus opinnäytetyöhömme lähti henkilökohtaisesta sekä toimeksiantajamme halusta kehittää ja tuottaa laadukasta asiakaspalvelua. Olemme tehneet työuramme ravitsemispalveluiden eri tehtävissä, niin ravitsemistyöntekijöinä kuin esimiehinä. Kaikissa rooleissa olemme työskennelleet lähellä asiakasta tai asiakasta ajatellen. Uskomme, että voimme hyödyntää monipuolista työuraamme opinnäytetyöhömme ja tuoda esille realistisen työelämän näkökulman.

Asiakaspalvelu on taito, joka kehittyy ja jalostuu ammattia harjoittaessa. Jokainen asiakaskontakti tuo lisää varmuutta ja kokemusta erilaisista tilanteista. Niin positiivinen kuin negatiivinenkin kokemus ovat tärkeitä. Positiivinen tuo varmuutta, negatiivinen palaute auttaa kehittämään omaa toimintaa.

Meille luonnollinen tapa on ajatella ensin asiakasta, hänen odotuksiaan ja toiveitaan, joiden ymmärryksen haluaisimme jakaa asiakaspalveluhenkilöstölle. Asiakkaan huomioiminen lähtee aivan perusasioista, kuten vuorovaikutuksesta, kuuntelemisesta ja aidosta läsnäolosta asiakkaan kanssa. Yhtä tärkeitä ovat esimerkiksi ruokalistan suunnittelu, kahvilan päivän leivokset ja servietin väri valinta.

Työskentelemme oppilaitosympäristössä, jossa opiskelee alan tulevia ammattilaisia. Olennaisena osana työhömme kuuluu oppilaan ohjaus. Ohjaamme ja jaamme heille jo saavuttamaamme ammattitaitoamme. Tämän opinnäytetyön avulla osaamme myös ohjata heitä yksityiskohtaisemmin sekä antaa heille kuvan koko asiakkaan palvelupolun muotoilusta ja siitä, kuinka se muotoutuu.

Haluamme tällä työllä pureutua tarkemmin palvelukokemuksen jokaiseen kohtaan ja tekijään, jotta meistä tulisi entistäkin ammattitaitoisempia asiakaspalvelijoita. Työpaikkamme asiakaskunta on monipuolinen. Siihen kuuluvat opiskelijat, henkilökunta, vierailijat, ulkopuoliset kouluttajat ja heidän asiakkaat sekä ulkopuoliset asiakkaat, jotka ovat löytäneet meidät hyvien tarjoilujen myötä. Monipuolinen asiakaskunta luo asiakaspalveluun haasteita, jolloin asiakaspalvelukokemuksen tarkka suunnittelu on tarpeellista. Tehtävänä on selvittää hyvän asiakaspalvelulaadun, -kokemuksen ja -ymmärryksen keskeisiä ominaisuuksia kahvila- ja ravintolaympäristöön.

Tavoitteena on löytää asiakaspalvelulaadun malli ja luoda työkaluja ja toimintamenetelmiä myönteisen asiakaspalvelukokemuksen luomiseen. Opinnäytetyössä on tarkoitus luoda selkeä käsitys palvelukokonaisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja siitä, kuinka voimme itse asiakaspalvelijoina vaikuttaa sen onnistumiseen. Esille tulevia asioita voidaan käyttää myös apuna uuden työntekijän perehdyttämiseen ja johtamisessa. Opinnäytetyössä on kehittämiseen käytännön työkaluja ravintolaympäristöön. Tarkoituksena ei ole luoda palveluprosesseja uudelleen, vaan saada tämänhetkiseen palveluun kehittämisideoita hyvän ja laadukkaan palvelukokemuksen luomisesta asiakkaalle. Haluamme työllämme osoittaa, kuinka tärkeää se on yritystoiminnalle. Toimivan palvelukokonaisuuden luominen auttaa palvelun toteuttajaa, mahdollistaa hyvän asiakastyytyväisyyden sekä hyvän asiakaspalvelun toteuttamisen.

Haluamme tuoda esille myös, kuinka asiakaspalvelijan motivaation saisi pysymään pitkänkin työuran läpi. Uusilla toimintatavoilla voimme irtautua mahdollisesta rutiininomaisesta suorittamisesta. Uudet toimintatavat tai käytännöt tuovat uutta sisältöä työntekoon. Palvelukokemuksen ja asiakaspolun suunnittelu on yleisesti esimiehen vastuulla ja jokainen ravitsemispalvelun työntekijä omalla panoksellaan toteuttaa ja vaikuttaa sen onnistumiseen.

Palvelumuotoilulla innovoidaan palvelua, kehittämistä ja suunnittelua. Asian prosessointi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä.

(Miettinen 2016, 18.) Opinnäytetyössä huomioidaan asiakaskunta ja toimintaympäristö. Asiakaspalvelun päätavoite on aina tyytyväinen asiakas. Asiakas täytyy osata kohdata persoonana. Nopeasti kansainvälistyvässä Suomessa on nykyään yhä paremmin osattava tuntea eri maiden kulttuureita, jotta osaamme toimia asiakaspalvelutilanteessa myös vieraanvaraisesti ja huomaavaisesti.

Hyvän palvelukokonaisuuden luominen antaa asiakkaalle miellyttävämmän ja mieleenpainuvan palvelukokemuksen palvelusta. Onnistunut palvelukokemus tukee myös yrityksen taloudellista tulosta, saaden asiakkaan palamaan käyttämään palveluja uudelleen.

Opinnäytetyömme etenee tietoperustan, työkokemuksemme, havainnoinnin sekä benchmarkingin kautta tuloksiin ja jatkokehittämisideaan, jolla rajaamme työmme.

2 PALVELUMUOTOILULLA AVAIN ASIAKASKOKEMUKSEEN

2.1 Palvelumuotoilu

Nykyään on alettu hyödyntämään palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilun asiantuntija tulisi löytyä jokaisen keskisuuren tai suuren yrityksen työyhteisöstä. Palvelumuotoilun tärkeys sekä kasvu ovat havaittavissa maailmanlaajuisesti. Yritykset alkavat olla tietoisia sen tärkeydestä. (Brink 2016.) Palvelumuotoilu on käytännönläheistä suunnittelua, jossa asiakaskokemuksen rooli on tärkeä. Voidaan kuvailla, että palvelumuotoilu alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden täydentämisestä. Palvelumuotoilua käytetään kehittämistyössä, jolla pyritään pääsemään lähelle asiakkaan arvoajattelua sekä yrityksen parempaa taloudellista tulosta. Palvelumuotoilun avulla voidaan luoda selkeät prosessit, menetelmät ja työkalut, jotka kaikki keskittyvät palvelun käyttäjään. Näiden avulla voidaan hyvin kokeilla palvelukonseptin toimivuutta. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 71.) Palvelumuotoilua voi olla arjessa esimerkiksi sekin, jos asiakas antaa palautetta tai toiveita haluamastaan palvelusta tai tuotteesta jonka me mahdollisuuksien mukaan toteutamme. Idea tulee suoraan asiakkaalta jonka asiakaspalveluhenkilöstö toteuttaa.

Muotoilija Mikko Koiviston mukaan Suomessa uutuutena on transformaatiomuotoilu, joka on yritysten toimintatapojen muotoilua muutoksessa. Hän kertoi muotoilleensa Stockmannin toimintatavan asiakaspalvelumallin innovatiiviseksi ratkaisuksi. Palvelumuotoilun tarvetta on kasvattanut asiakaskokemuksen painoarvon muuttuminen. Palvelumuotoilijan tulee hallita käyttäjätutkimukset, liiketoiminnan kehittämiset sekä muotoilun tavanomaiset taidot eli osata tuoda ne näkyville. Empaattisuus, analysointi, luovuus sekä monipuolinen poikkitieteellisyyden osaaminen ovat ominaisuuksia joita tarvitaan muotoilijalta. (Helsinki Design Week / Luovi Productions Oy 2017.)

Palvelumuotoilulla pyritään saamaan maksimaalinen asiakastyytyväisyys sekä tavaroiden tai palvelun parempi toimivuus, taloudellisuus, kestävyys, ekologisuus

ja esteettömyys. Muotoilua käytetään yrityksen strategioissa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristöissä ja asiakaskontakteissa. Kehitystä voidaan työstää jo olemassa olevaan tai uuteen palveluun tai tuotteeseen. (Ojasalo ym. 2014, 71.) Asiakaskokemuksen muotoileminen palvelumuotoilun avulla luo asiakaslähtöistä palvelua, koska siinä toteutuu asiakkaan toiveet. Se on myös käyttäjäläheinen toimintamalli, josta hyötyy asiakas, asiakaspalvelija sekä yritys.

Palvelumuotoilutoimisto Hellonin toimitusjohtaja Jarkko Wäänäsestä voidaan sanoa, että hän on palvelumuotoilun puolestapuhuja Suomessa ja maailmalla. Wäänänen luo kansainvälistä uraa palvelumuotoilun asiantuntijana. Iltalehden haastattelussa hän toteaa muun muassa, että palvelumuotoilun avulla yritys muokataan asiakaslähtöisemmäksi. Wäänänen kuvailee palvelumuotoilun seuraavasti: "Suunnitellaan parempia asiakaskokemuksia. Autetaan kehittämään palveluja, luomaan uutta liiketoimintaa ja kasvua". Haastattelussa hän myös korostaa asiakastyytyväisyyttä, josta muodostuu tulevaisuudessa tärkein tekijä yrityksen arvon muodostuksen välineistä. Sosiaalinen media tekee asiakaspalvelutyöstä näkyvän, arvioinnin kohteen sekä luo kehittämisen paineet. (Simonen 2017.) Palvelussa palvelumuotoilulla parannetaan asiakkaankokemuksia ja saadaan luottamusta, jota tällä opinnäytetyöllä kehitämme. Muotoiluprosesseilla ei turvauduta oletuksiin tai arkisiin mielikuviin olosuhteista vaan muotoilijan tulkintoihin (Miettinen 2011).

Kun kehitämme tuotetta tai palvelua, palvelumuotoilun tavoitteena on juurikin luoda asiakkaalle helppokäyttöisiä, hyödyllisiä sekä haluttavia palvelukokemuksia. Kehittämisen alussa tärkeintä roolia näyttelee asiakas- ja toimintaympäristön ymmärrys. Yrityksen näkökulmasta katsottuna palvelumuotoilun tarkoitus on myös luoda vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia sekä erottuvia palvelukonsepteja. (Ojasalo ym. 2014, 71-72, 74.)

Palvelumuotoilussa katsotaan eduksi luovuutta. Luovuus ja innovatiivisuus luovat aina jotain uutta, jolla on mahdollista erottua joukosta. Toki kun suunnittelemme toimivia ja taloudellisia tuotteita tai palveluita, pohjalla on oltava kokemusta suunnitelman muotoilusta.

Palvelumuotoilun kehittämisessä käytetään monipuolista tiedonkeruuta. Asiakaspalaute, asiakkaiden havainnointi ja osallistaminen kehittämistyön eri vaiheisiin, mahdollistavat realistisemman onnistumisen. (Ojasalo ym. 2014, 72.) Kun kehitystyöhön osallistuu palveluhenkilöstö ja asiakkaat, kutsutaan sitä palvelumuotoiluksi. Tällöin käyttäjät ja tarjoajat itse keräävät tiedon ja kertovat kokemuksista. Tutkimusten kerääjät seuraavat palvelun käyttäytymistä huomaamattomasti ja analysoi sitä kirjallisesti, kuvakertomuksin videoin ja piirroksin. Näin palvelua on helpompi ymmärtää. Palveluideoita kokeillaan esittämällä eri palvelutilanteita, jolloin saadaan nopea käyttäjäymmärrys tilanteisiin. (Miettinen 2011, 21, 23.) Mallikappaleet ja testiympäristöjen luominen ovat palvelumuotoilua parhaimmillaan. Palvelumuotoilun havainnoinnissa käytetään paljon visualisointia, joka konkretisoi tuotteet ja palvelut. Näiden kautta suunnittelu ja kehitystyö ovat varmemmalla pohjalla, joka nopeuttaa myös lopullisen ratkaisun löytymistä. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on tehnyt vuosina 2010-2012 hankkeen, jossa kehitettiin palvelumuotoilun työkalupakki. Tehtävänä heillä oli, että palvelumuotoilun työkalupakkia voisi hyödyntää kuka tahansa joka haluaa kehittää omaa toimintaansa. Pakin työkaluilla pääsee palvelumuotoilun ajatukseen. Työkalut ovat kysymyksiä, joiden avulla voi pohtia liiketoimintaa, asiakkaiden tarpeita sekä arvon muodostusta. Työkalujen tarkoitus on herätellä ajatuksia omasta toiminnastaan ja kuinka niitä opitaan näkemään ja kehittämään ajatuksen avulla. Ajatus työn avulla saadaan oivalluksia omasta tuotteesta tai palvelusta sekä luodaan uusia innovaatioita. Työkalun suurin anti on myös siinä, että rohkeaa toteuttamaan ajatuksia ja innovaatioita. Uusien ideoiden kokeileminen käytäntöön ensin pienemmälle asiakaskunnalle mahdollistaa paremman onnistumisen ja minimoi riskit. Kun saa asiakaskunnan kehittämään palvelua tai tuotetta yhdessä, luot asiakaslähtöisen tuotteen ja menestymisen mahdollisuudet paranevat. (Tuulaniemi 2012.)

2.2 Palvelupolun muotoilu

Palvelumuotoilun kautta saadaan konkreettisia keinoja prosessien, palveluympäristöjen sekä asiakaskontaktien parantamiseen. Palvelupolku on asiakkaan prosessi palvelumuotoilussa. Palvelupolussa kuvataan tarkasti asiakkaan saapuminen, viipyminen ja lähteminen asiakaspalvelutilanteessa. Mahdollisimman tarkan ja helpon palvelupolun kuvauksen avulla yritys ja asiakaspalvelija saavat kuvan prosessista, sekä mahdollisista kehityksen tarpeista. Kuvauksessa on tärkeä, että huomio kiinnittyy niin asiakkaaseen kuin asiakaspalvelijaankin. (Ojasalo ym. 2014, 73.) Palvelupolkutyökalua tarvitaan etenkin silloin, kun uusi työntekijä perehdytetään työhön. Kun näemme visuaalisen kuvauksen palvelupolun muodostumisesta, auttaa se uuden työntekijän nopeammin sisäistämään häneltä vaaditut palvelukonseptin etenemisen ymmärtämisen.

Palvelupolusta ilmenee asiakkaan tarvitsemat valinnat ja käyttäytymisen malli sekä hyvä hahmotus siitä, kuinka palvelu toimii. Palveluhenkilöstön hiljaisella tiedolla ja havainnoinnilla on tärkeä tieto polun kehittämisessä. Palvelupolku kokemuksen voi pilata yksi epäonnistuminen. Palvelumuotoilun tärkeänä työkaluna pidetään palvelupolun tunteminen. (Vauhkonen 2013.)

Palvelupolun selvittäminen ja luominen parantavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ymmärtämistä ja saadaan myös asiakaskokemus uudelle tasolle. Kartoittaessa palvelupolkua nähdään kontaktipisteiden tunnistetut ja piilossa olevat haasteet sekä pisteet asiakkaan ja palvelun välillä. Seuraamalla käyttäjiä saadaan totuuden mukaista ja tehokasta kehittämistä palvelun eri osa-alueille. (Adake 2017.) Asiakaskokemuksen erilaiset tasot rakentuvat satunnaisesta, ennalta odotetusta ja johdetusta kokemuksesta, joka muuttuu aikojen paikkojen ja henkilöiden mukaisesti. Odotettavissa oleva kokemus on suunnitelman mukainen ja harkittu, joka sisältää tiedetyn perustekijän. Se on ajasta ja sijainnista riippumaton. Asiakkaalle arvoa tuoma ja erottuva johdettu elämys on suunniteltu eikä ole sidoksissa aikaan tai paikkaan. (Löytänä & Korteso 2011, 50-51.) Kontakti-

pisteillä on myös tarkoitus saada asiakkaan aistiärsykkeet aktiiviseksi, jolloin vaikutus asiakkaaseen on mahdollinen. Ärsykeitä voi luoda esimerkiksi ääniä, valoja, värejä, tuoksuja, makuja ja materiaaleja käyttäen. (Tuulaniemi 2011, 79-80.)

3 MYÖNTEINEN ASIAKASKOKEMUS

3.1 Asiakaskokemuksen luominen

Asiakaskokemus käsitteenä tarkoittaa mielikuvaa ja tunnetta, minkä asiakas saa kohdatessaan yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden vaikutuksesta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa monia asiaa, mutta kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu kahdesta asiasta, mitä asiakas sinusta ajattelee sekä mitä tunteita saat hänet tuntemaan. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9-10)

Asiakkaan kokemuksen tasot voimme jakaa kuuteen eri osaan. Ensimmäisenä tulee motivoiva taso, jolla luomme asiakkaalle ärsykeitä, jotta hän kiinnostuu tuotteesta tai palvelusta. Tässä osassa myös asiakas luo omat odotukset, sekä päätöksen kokeilla palvelu tai tuotetta. Seuraavana tulee fyysinen taso, jolla asiakas kokee aistien kautta missä me olemme, mitä tapahtuu ja mitä tehdään. Vaiheessa kolme prosessoimme asiaa älyllisellä tasolla. Tällöin syntyy käsitys, olemmeko tyytyväisiä hankintaan. Seuraavana, eli emotionaalisella tasolla asiakas selvittää tuntemuksensa hankintaa kohtaan. Jos kaikki edellä mainitut osat ovat menneet hyvin, on luultavaa, että asiakas kokee hankinnastaan positiivisia tunteita kuten muun muassa iloa, innostusta sekä merkityksellisyyttä. Kuudes, eli viimeinen osa on mentaalinen. Jos pääsemme luomaan asiakkaalle merkityksellisen kokemuksen, hän kokee mahdollisesti jonkin pysyvän muutoksen itsensä fyysisessä olemuksessa, mielessä tai elämäntyyliä. (Aunola & Heikkinen 2014, 83.)

Asiakaspalvelukokemus.fi:n tutkimuksessa todetaan että, asiakaskokemuksen arvo on kasvanut ja asiakkaan saama kokemus sekä palvelunlaatu ovat merkittävässä asemassa. Matti Toivonen kertoo, että elämme näkyvästi asiakkaiden ajanjaksoa. Asiakaskokemus määrittelee myös sen, tuleeko asiakas vielä uudelleen ja ehdottaako hän paikkaa toisille ihmisille. (Asiakaspalvelukokemus.fi 2017.) Asiakkaat haluavat parempaa asiakaspalvelua. Asiakastytyväisyyden olennainen tekijä on vuorovaikutus ihmisten välillä. Yksilöllisten kokemusten ja

palveluiden kehittämistä tulee korostaa, jotta saadaan parempaa asiakasuskollisuutta, erotutaan kilpailijoista sekä taloudellista kasvua lisättyä. (Talouselämä 2016.) Asiakkaiden kuuluu nauttia hyvästä palvelusta rauhassa. Jos menetämme sadasta asiakkaasta yhden, menetys ei ole kovin suuri yritykselle. On tärkeää tiedostaa kuitenkin tyytymätön asiakas, joka voi kertoa kokemuksistaan usealle, jolloin menetys saattaa olla odotettua suurempi. Hyvän tunnelman luominen on tärkeää henkilökunnan sekä asiakkaiden viihtyvyyden kannalta.

Asiakkaan ja palvelun tuottajan koettu kohtaaminen on aina henkilökohtainen. Molemmat kokevat tilanteen omalla tavallaan, jolloin tulee kaksi eri mielipidettä tapahtumasta. Onnistunut kohtaaminen tuottaa tyytyväisen ja hyvän mielen palvelutilanteesta. (Nieminen 2014, 27.) Hyvät asiakassuhteet syntyvät rehellisellä, aidolla ja myönteisellä tunnelmalla. Positiivisen asiakaskohtaamisen jälkeen unohtuu negatiiviset tapahtumat, jos yhteishenki on ollut hyvä. Arjessa on hyvä testata ajatusleikin kanssa uudenlaista henkeä ja tasokasta palvelua. Myönteisellä ilmapiirillä saadaan asiakkaalle miellyttävä tunne tilanteesta. Kun palveluhenkilöstön tiimi toimii sydämellisesti, innostuneesti ja sinnikkäästi niin sen huomaa myös asiakas. (Ojanen 2013, 50.)

Mediakokki Hans Välimäki kertoo Ojasen kirjassa asiantuntemuksen, tarkkuuden ja hienovaraisuuden olevan tunnelman lisäksi tärkeimpiä asioita myyntipalvelutilanteissa. Hän näkee tulevaisuuden osakseen palveluntuotteessa. Tuote saattaa olla mikä vaan, vaikka hankalin asia eli muistijäljen jättäminen myönteisessä mielessä tarvitsee ajatuksia, neuvokkuutta, tunnelmaa, asiantuntemusta ja lujaa ammattitaitoa. Vähimmäisvaatimuksena palvelutilanteessa "asiakkaan tulee vaatia ja työtään tekevän tulee panna parastaan". (Ojanen 2013, 51.)

Ravintoloissa ja kahviloissa viihdytään pitempään, kun asiakkaan ja palveluhenkilöstön kemia kohtaa. Sanotaankin, että asiakkaiden kanssa vietetty aika tuo lisää myyntiä. Onnistumiseen ei riitä hyvä ruoka ja siisti pöytäliina vaan se vaatii myös hyvät reseptit asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja asiakkaiden palveluun. Myyntityössä paras tulos on hyvä asiakassuhde. (Ojanen 2013, 15-16.) Tyytyväinen asiakas kokee, että hänen asioista ollaan aidosti kiinnostuneita ja hänelle

annetaan parhainta palvelua työntekijöiden ja yrityksen kautta. (Gerdt & Kor-
kiakoski 2016, 46.) Henkilökunnan toiminta varmistaa asiakkaiden kokemuksen
ja sitouttaa asiakkaat pitemmäksi aikaa yritykseen (Kapanen 2014, 71).

Yrityksen sisäiset asiakkaat ovat kiinteitä asiakkaita joita ei kilpailuteta. Näistä
asiakkaista tulee helposti liian tuttuja, jolloin asiakaspalveluhenkilöstö ajattelee,
ettei sisäisille asiakkaille ole pakko tuottaa yhtä tärkeitä kokemuksia tai ettei heitä
tarvitse palvella yhtä nopeasti kuin vieraita asiakkaita. Omia asiakkaita pidetään
välillä myös vähempiarvoisina ja asiakastyytyväisyydellä ei ole merkitystä. On
tärkeää, että sisäisetkin asiakkaat saavat hyvän asiakaskokemuksen, jotta he
saattavat toimia hyvin tehtävässään ja pystyvät luomaan tärkeitä kokemuksia vie-
raille asiakkaille. (Löytänä & Kortesus 2011, 124-125.) Myyntiprosessin tulee toi-
mia, vaikka asiakkaana onkin tuttu tai yrityksen henkilökuntaan kuuluva henkilö
(Rubanovitsch & Aalto 2012, 47). Sisäinen asiakas jää kokemuksemme kautta
arjen keskellä vähäisemmälle huomiolle. Näihin asiakkaisiin tulee muistaa kiin-
nittää huomiota yhtä paljon kuin uusiin, koska he luovat pitkäaikaisia asiakassuh-
teita sekä asiakasuskollisuutta yritykseen. He ovat myös yrityksen tehokkain
markkinoija sekä suosittelija.

Asiakkaan ostoprosessiin vaikuttaa tunneäly, mikä vaikuttaa havainnointiin ja
tarkkailuun ostotapahtumassa. Tyytyväisen ja positiivisen kokemuksen saami-
nen asiakaspalvelusta luo kokemuksen, jossa tunne, aisti ja tyytyväisyys kohtaa-
vat. Onnistuneella palvelulla on oltava oikea tunneyhteys asiakkaaseen. Vakaan
tunnesiteen rakentaminen asiakkaan ja asiakaspalvelun välille saavuttaa suotui-
sen tilanteen, jolloin saavutetaan nopeita positiivisia ostopäätöksiä. Asiakkaan
koskettamista tunnetasolla täytyy oppia ymmärtämään. (Jalonen, Vuolle & Hei-
nonen 2016, 65-67.) Liiketoiminnassa on tärkeää osata luokitella yrityksestä joh-
tuvat ja ei yrityksestä tulevat tunnekokemukset. Ensiluokkainen asiakaspalvelu-
kokemus ja huono tuotekokemus tulee yrityksen toiminnasta ja taas muu henki-
lökohtainen asia rakentuu yrityksestä erillään olevasta tunnekokemuksesta. (Ja-
lonen, Vuolle & Heinonen 2016, 35.)

Merja Fischer ja Satu Vainio kuvasi kirjassaan Merja Fischerin Väitöskirjatutkimuksesta missä tutkittiin yritysten välistä palveluliiketoimintaa, jossa työyhteisö ilmapiirissä henkilöiden kokemukset ovat huomattavia, kuinka he työn tekemissensä kokee. Tämä vaikuttaa suoraan asiakaskokemuksen luomiseen. Tämä on tunne energiaa, joka näkyy vuorovaikutushetkessä. Kuviossa 1 näkyy, kuinka asiakaskokemus rakentuu työyhteisökokemuksesta. (Fischer & Vainio 2014, 111.)

Työyhteisökokemus

- Yksilöä arvostava johtaminen
- Merkityksellinen työ
- Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus
-> positiivinen ilmapiiri
- Yksiköidenvälinen yhteistyö toimii (sisäinen laatu)
- Yksilö kokee ammatillista identiteettiä, pysyvyyttä, osaamista, sinnikkyyttä ja optimismia



Asiakaskokemus

Asiakas kokee:

- Hänet huomioidaan ja pidetään yhteyttä
- Häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa
- Lupaukset pidetään ja työn laatu on korkea
- Asiakas haluaa tulla takaisin
- Hän kertoo muille kokemuksistaan

Kuvio 1. Asiakaskokemus rakentuu työyhteisökokemuksesta (Fischer & Vainio 2014)

Asiakaskokemuksen merkittävin lähtökohta on sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta sekä heidän työpäivänsä hyvä kokemus. Aivan kuin lentokoneessa, asiakaskokemuksen rakentaminen aloitetaan laittamalla itselle ensimmäisenä "happinaamari", jolloin voi kohdata asiakkaan erinomaisesti ja oikealla asenteella ja energisellä tavalla. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 76.)

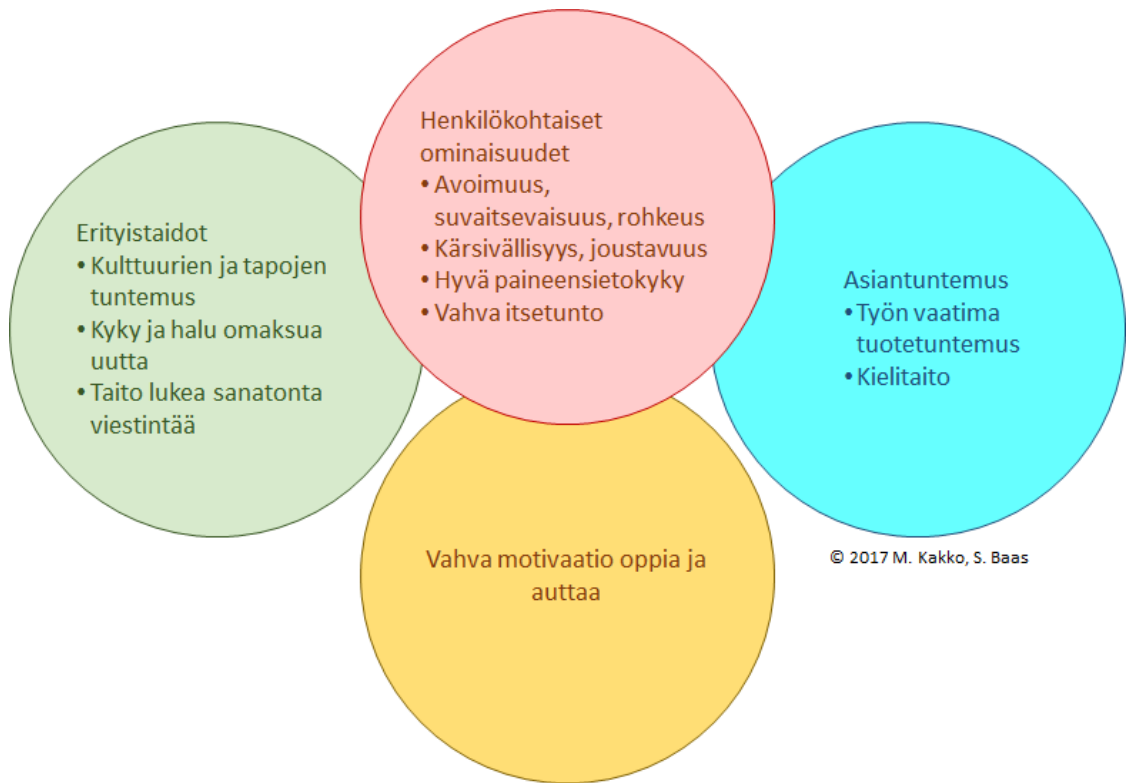
3.2 Asiakaspalvelun odotukset

Palvelu käsitteenä on palvelutarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutusta antaakseen asiakkaalleen hänen tarvitseman palvelun (Tekes 2017, 6). Palvelu on mutkikas ja ilmeikäs käsite, jonka toiminnan merkitys muuttuu globaalisessa maailmassa jatkuvasti. Palvelu määrittyy henkilökohtaisesta palvelusta ja kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta. (Nieminen 2014, 18.) Asiakkaiden eri kulttuurit asettavat palvelulle odotuksia. Ulkomaalainen asiakas odottaa samanlaista palvelua

kuin kotimaassaan. Kun suomalainen palvelu ylittää asiakkaan odotuksen saadaan pitkäkestoinen, hyvä ja tuloksekas yhteistyö. Kansainvälistyneissä suomalaisissa yrityksissä on opittu tuntemaan ulkomaalaisten erilaiset tarpeet ja tottumukset. (Nieminen 2014, 33.)

Asiakuuden ja asiakassuhteiden hallinnassa alan ammattilaisten tulee osata asiakaspalvelutaidot ja olla aktiivisia palvelussa. Myynnissä tulee huomioida monenlaiset kohderyhmät, jolloin tulevaisuudessa myyntitaidot tulevat merkittävämmäksi. Esimiestehtävissä olevilla ja yksityisyrittäjillä tulee olla hyvä ymmärrys kulluttajien käyttäytymisestä, sillä palvelujen ja tuotteiden oikeaan kohdistamisen tarvitaan asiakastuntemista. Esimiestehtävissä tarvitaan tutkimus- ja kehitysosaamista sekä kykyä soveltaa tutkimustietoa. Jokaisen ravitsemispalvelussa toimivan tulee aktiivisesti seurata alan kehitystä. Nämä asiat kohdistuvat osaamistarpeina ravitsemispalveluiden ammatteihin. (Taipale-Lehto 2012, 21-22). Isäntänä toiminen vaatii markkinointi, liiketoiminta ja johtamisosaamista. (Nousiainen 2015, 18). Tulevaisuuden haasteena koemme palveluhalun ja osaamisen. Ammattiopistolla työskennellessä tunnistamme uuden sukupolven, joka suhtautuu avoimemmin asiaan. Kokemus ja asiakuuden hallintakyky tuovat varmuutta työhön, josta henkilöstön tulee olla ylpeä. Asiakaspalvelu edellyttää luovuutta ja tilanneherkkyyttä. Motivoitunut myyntihenkilö on itseohjautuva.

Hyvältä asiakaspalvelijalta odotetaan erilaista tietämystä, taitoja ja persoonallisia ominaisuuksia. Työskentelytavat ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat suuresti siihen, kuinka hän onnistuu moninaisessa kulttuurissa. Asiakaspalvelutyöntekijän täytyy pystyä muuttumaan, mukautumaan ja oppimaan nopeasti eri tilanteiden aikana. Asiakaspalvelijan omat toiveet ja taidot tulevat olla tasapainossa työn tarkoituksen, ravintolan tavoitteiden ja olosuhteiden kanssa. Näin kykenemme toimimaan hyvin ja sitoutumaan työhön paremmin. (Nieminen 2014, 26-27.) Monitaitoisen asiakaspalvelijan työkaluilla selviytyy asiakaspalvelun haasteista ja kehittämistyöstä hyvin, jotka on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Monitaitoisen asiakaspalvelun työkalut

Työntekijä voi olla inspiroitunut sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoisessa sitoutumisessa kannustaa palkkio, ammattitaidon arvostaminen, odotus ettei tule ikäviä palautteita. Nämä pohjautuvat työn ympäristöön. Sisäinen sitoutuminen koostuu palvelemisen nautinnosta ja erilaisten ihmisten kiinnostumisesta, jolloin asiakaspalvelija haluaa solmia hyviä vuorovaikutussuhteita asiakkaisiin. Usein asiakkaiden palautteet ja työn merkitys lisämotivoivat asiakaspalvelijaa. Asiakaspalvelussa hyvä motivaatio parantaa haastavissa tilanteissa löytämään ratkaisuja ja samalla työntekijä tuntee onnistumisensa ja työnsä tärkeyden. (Nieminen 2014, 27.) Ystävällinen ja kokenut asiakaspalvelija tervehtii, juttelee, hymyilee ja on avulias. Hän on ammattitaitoinen ja osaa hallita työskentely ympäristönsä osaamisalueen. Työntekijä on työpanoksestaan, aikaansaamistaan ja onnistumisestaan ylpeä. Hän osaa kehittää ihmissuhdetaitojaan työn vaatimalla tavalla. (Hokkanen & Karhunen 2014, 316.)

Asiakaspalvelumuotoon kuuluu myös sähköpostien lähettäminen. Sähköposti on asioiden ja tietojen välitystä, missä ei ole tunteita, kehonkieltä eikä äänensävyä. Sähköpostiin voi liittää erilaista lisätietoa ja tiedostoja, jotka parantavat vuorovaikutusta. Se on tehokas ja pikainen tapa välittää tietoa. Sähköpostin kirjaaminen kuitenkin edellyttää ymmärrystä ja pelisilmää osata esittää asiat oikein. Joskus se voi olla kömpelö väline keskusteluun. Asiakaspalvelija tuottaa kaikilla sähköposteilla näkemyksen yrityksestä tai toimipisteestä aivan samalla tavalla kuin puhelimella tai tavattaessa. Asiakas saa kokemuksen heti sekunnissa. Kiireessä kirjoitettu kirje voi aiheuttaa haasteita ja kirje voi lähteä eri osoitteeseen, joten on tarkkaa pohtia ja keskittyä mitä kirjoittaa. Sähköpostikirjoittajan etu on miettiä rauhassa, mitä kirjoittaa verrattuna vuorovaikutteiseen keskusteluun asiakkaan kanssa. Asiakaspalvelijan kannattaa keskittyä selkeisiin viesteihin. Tunneperoiset ja luottamukselliset viestit kannattaa ja on turvallista hoitaa asiakkaan kanssa vastatusten tai puhelimella, jotta ei tule väärinkäsityksiä eikä ne joudu ääriin käsiin. Kannattaa muistaa, että viestit ovat mustaa valkoisella ja kelpaavat oikeudessa todistusaineeksi. (Javne & Marckwort 2013, 13-16.)

Palvelu tarkoittaa monia eri asioita mutta pohjimmiltaan on kyse siitä, miten kohdataan asiakas. Mielestämme kaikilla tekijöillä on palvelussa merkitys. Pienet yksityiskohdat, kuin esimerkiksi kuinka puhutaan puhelimessa, kuinka pitkän aikaa asiakas odottaa pöydässä ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin asiakaskortti tai bonusjärjestelmät. Ylimääräinen konvehti kahvin kanssa tuntuu erityiskohtelulta. Todella yksinkertaista, josta tulee positiivinen tunne ja saavutamme asiakkaalle hyvän muistijäljen.

3.3 Asiakaspalvelun merkitys

Kotleri ja Kelleri (2016, 424) määrittelevät palvelun tuottamisen perusominaisuuksia seuraavasti:

1. Paikka tai tila – Muoto tai ratkaisu, missä palvelua tuotetaan kuten esimerkiksi asiakasliikenne. Tila pitää suunnitella tarkasti, että esimerkiksi turhaa jonotusta tai odotusta ei synny.

2. Henkilöstö - Henkilöstöä pitää olla tarpeellinen määrä, jotta voidaan palvelua tuottaa sopivalla työkuormalla ja sopivan tehokkaasti.
3. Laitteet ja välineet - Työn sujuvuuden kannalta pitää olla laitteita, jotka helpottavat asiakaspalvelua. Toimintavarmuus on hyvä tarkistaa ja varmistaa.
4. Viestinnälliset materiaalit – On hyvä tuottaa asiakkaille etukäteen aineistoa kuten esitteitä, valokuvia ja viestialustoja.
5. Symbolit - Esille voidaan asettaa logoja tai yksinkertaisia symboleja ohjeeksi ja palvelun sujuvuuden varmistamiseksi.
6. Hinta - Asiakkaalle pitää selkeästi tuoda esille, miten palvelun hinta muodostuu.

(Kotler & Keller 2016, 424.)

Henkilökohtaista palvelua ei voi mitata, kun se on aineetonta toimintaa, jonka tavoitteena sitouttaa asiakas ja saada hänet tyytyväiseksi. Tutkimukset osoittavat, että henkilökohtaista palvelua vaaditaan ja siitä ollaan halukkaita myös maksamaan. Asiakas tulee huomioida hyvällä palvelulla, jolloin huomioidaan hänen kiinnostuksen aiheet sekä ongelma, johon ehdotetaan ratkaisua. Hyvällä asiakaspalvelulla saadaan asiakkaalle lisämerkitys, jolla yritys erottuu kilpailijoista edukseen. (Nieminen 2014, 18-19.) Asiakaspalvelutyöhön kuuluu myös elämyksien tuottaminen. Taitava asiakaspalvelija osaa luoda asiakkaalle elämyskokemuksen, joka ei unohdu. Puhuessaan kokemuksestaan ystävilleen sekä tuttavilleen, hän markkinoi samalla yritystä. (Nieminen 2014, 19.)

Asiakaspalveluun tulee kiinnittää merkittävää huomioita, jota tulee edistää aineellisenä toimintana ja vuorovaikutustilanteena henkilökunnan ja asiakkaan välisenä tapahtumana. Hyvään asiakaspalveluun kannattaa henkilöstöä kouluttaa, koska asiakas on yrityksen tärkein voimavara. (Hokkanen & Karhunen 2014, 311.) Myyntivalmennusyhtiö Salesforsen tutkimusraportin mukaan organisaatiot ovat

alkaneet panostaa asiakaspalvelutyön henkilöstöön ja analytiikkaan. Suoritekeskeisyydestä on lähdetty menemään lähemmäs asiakkaiden tarpeita ja yksittäinen tavoitteen merkitys vähenee. (Markkinointi & Mainonta 2017.)

Kokemuksemme mukaan jokaisella henkilöllä on oma määrite palvelusta ja on vaikea määrittää mitä itseasiassa on hyvä palvelu. Lähinnä on kyse siitä, kuinka asiakaspalvelija ja asiakas kohtaavat ja miten se tapaaminen koetaan. Mielestämme ohje on varsin yksinkertainen. Kyse on siitä, että tarjotaan hyviä tuotteita ja palveluja. Kohdataan asiakasta iloisella ja ammattimaisella tavalla. Palvelutasa pidetään yleensä korkeana, mutta sitä tulee räätälöidä koko ajan tarkemmaksi.

3.4 Palvelun asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys tarkoittaa käsitteenä asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtämistä, mikä on yksi kriittisimmistä vaiheista asiakaspalvelussa (Tuulaniemi 2011, 142-143). Asiakasymmärrystä voidaan tutkia lähemmin asiakkaan käyttäytymisen sekä asiakkaan tiedostamattomien ja tietoisien tarpeiden kautta (Miettinen 2016, 61).

Asiakaspalvelutilanteissa onnistuminen vaatii tilannetajua, asiakasymmärrystä ja kärsivällisyyttä. Asiakkaalle syntyy luottamus, kun hänen aistii, että asiakaspalvelija suhtautuu myönteisesti häneen ja omaan työhönsä. Myönteinen asenne näkyy niin suullisena kuin kirjallisessa viestinnässä sekä eleissä ja ilmeissä. (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2016, 14-15.) Tärkeäksi tekijäksi nousee asiakaspalvelijan taito hallita asiakaspalvelutilannetta, jota varten voidaan opiskella kaikki tarvittavat perustaidot, mutta tärkein taito on, kuinka se osataan soveltaa käytäntöön. Oikeuta työntekijäsi työskentelemään itsenäisesti ja luottamalla heihin he oppivat tarjoamaan parasta palvelua. Harvoin asioita luovutetaan esimiehelle ratkaistavaksi (Hsieh, T. & Hakumäki, H. 2013, 159).

Hankala asiakas on ammattitaidon kehittämisen suunnasta katsottuna merkittävimpiä asiakkaita. Hankala asiakas on palvelualan kehittämisessä tärkeä termi, jolla pidetään ammattitaito terävänä päivittäin. Tullaksesi toimeen asiakkaan

kanssa, jokaisella laukeaa itsestään keino tavoitteen saavuttamiseen, koska tilanteesta on selviydyttävä. Vaikeat asiakastilanteet kehittävät ongelmien ratkaisukykyä ja vahvistaa asiakkaan ymmärrystä. (Köpi 2017.) Ammattiylpeys syntyy ammattitaidosta ja nöyryydestä oppia sekä varmuudesta, itsetunnosta ja halusta palvella.

Suomessa käyttäydytään asiakaspalvelussa pidättyväisesti. Vuorovaikutus saattaa olla asiakaspalvelutilanteissa kaveripohjalla ja yksinkertaista. Rupattelu eli "small talk" on hyvä menetelmä tutkia tilannetta ja valmistaa hyvää ilmapiiriä. Rupattelulla voi lieventää jännitystä ja luoda tunnelmaa ja löytää yhteinen sävel. Perussääntö rupattelulle on saada aikaan positiivinen tunne. Asiakaspalvelijan tehtävä on keskittyä ja kuunnella keskeyttämättä asiakasta. Hiljaisuus on tärkeä merkitys asiakastehtävässä ja se onkin tehokasta viestintää ja aktiivista kommunikointia. Hiljaisuuden merkitys ilmenee harmoniana, yhteisymmärryksenä, ja kunnioituksena vaikka toisinaan saattaa synnyttää epävarmaa ja ristiriitaista ajatusta. Asiakaspalvelijan onkin osattava olla läsnä ja suunnata huomionsa asiakkaaseen katsekontaktilla, myötäillen ja nyökkäillen. Hiljaisuutta pidetään kansainvälisenä yhteistyössä taitoa vaativana ja tehokkaana työkaluna. (Nieminen 2014, 63-68.)

Yksi tapa päästä lähemmäs asiakasymmärrystä on tunnistaa yrityksesi asiakaspersoonat ja saada kohdistettua markkinointisi oikealle asiakasryhmälle. Kun osaamme kohdistaa markkinointimme oikein ja vielä oikeaan aikaan, teemme toiminnastamme taloudellisempaa. Asiakaspersoonan luominen alkaa ymmärryksestä asiakkaan tarpeista, käyttäytymisestä ja kiinnostuksen kohteista, sekä tarvittavan markkinoinnin sisällöstä. Tämä muistuttaa paljon asiakkaan segmentointia. Asiakasymmärrystä haetaan paljon kyselyjen, analyysien ja haastattelujen pohjalta, joiden kautta saadaan paljon tietoa, jota tarvitaan oikean asiakaspersoonan luomiseen. Merkittävimmät tiedot ovat sukupuoli, ikä, työpaikka, asema, koulutustasosta- ja palkkataso sekä kotipaikkakunta. Tarkemman tiedon asiakkaasta saat tietenkin haastattellessa hänen elämäntilannettaan tarkemmin, jolloin mahdolliset ongelma kohdat selviävät. Kun tarvittava tieto on saatu ja analysoitu,

voit muodostaa asiakaspersoonat. Luotujen asiakaspersoonien kautta yritys pysyy tarjoamaan asiakkaalleen palvelua tai tuotetta juuri oikeaan aikaan ja oikeaan tarpeeseen. (WSI 2017.) Käytetyimpiä ovat asiakastyytyväisyysmittaukset, jotka ovat suhteellisen helppoja toteuttaa. Näiden avulla saamme asiakkaiden mielipiteitä, ideoita ja toiveita kuuluville. (Tuulaniemi 2011, 144-145.)

Asiakaspalaute on erityinen kehittämispohja toiminnalle ja tarjonnalle. Asiakaspalautteeseen kannattaa kannustaa asiakasta ja tehdä se hänelle helpoksi. Asiakkaan on tärkeä kokea palautteen olevan arvokas, joka viedään nopeasti toimenpiteeseen. Palaute tulee voida antaa eri kanavista eli fyysisesti, sähköisesti, Web, Some ja puhelimen kautta. Tulee myös huomata ottaa vastaa oman henkilökunnan palaute asiakastiedon keräämisessä. Asiakkaat mielellään kertovat kokemuksista palvelutilanteissa ja muualla. Erilaiset tietojen keräys- ja jäsentelyjen malleja on hyvä rakentaa, jotta niitä voi hyödyntää ja analysoida sekä toimintaa parantaa. (Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen 2016, 82-83, 85.) Työpaikoillamme keräämme asiakaspalautetta säännöllisin väliajoin. Niiden avulla asiakas kertoo mielipiteensä toiminnastamme, asiakaspalvelustamme sekä tarjottavista tuotteistamme. Erityisen tärkeä on käydä kyselyiden tuloksen yhdessä läpi koko henkilöstön kanssa, jotta jokainen on tietoinen tuloksista.

3.5 Asiakaspalvelijan palveluasenne ja -alttius

Monipuolinen urheilija ja kirjailija Sami Hurme, Markku Salmiselle osoitetussa muistikirjoituksessa jakaa oppi-isältään samaansa valmennuksellista viisautta asiakaspalvelusta seuraavasti: "Palvele asiakastasi, sillä se maksaa palkkasi. Tunnista asiakkaan ongelmat ennen asiakasta ja ratkaise se ennen kuin siitä tulee asiakkaalle ongelma. Kohtelee kaikkia hyvin ja reilusti. Ole tavoiteltavissa, mutta älä tee itsestäsi tärkeää." (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 230.)

Asenteen merkitys näkyy siinä, miten asiakaspalvelija haluaa astua ylimääräisen askeleen, joka erottuu erittäin hyvin asiakaspalvelun tavallisesta palvelusta. Asiakaspalvelu hetkeen vaikuttaa myös asiakkaan asenne eli mitä hän on kokenut

samanlaisissa tilanteissa. Aikaisemmat tapahtumat heijastuvat kaikkiin asiakas-kontakteihin, jotka luovat toiveita uusiin kohtaamisiin. Asenne määrää, miten paljon asiakaspalvelija haluaa tarjota palvelua. Kokenut asiakaspalvelija tuntee oman asenteen ja ennakkokäsitykset. Asenteet rakentuvat tunteista, aiemmista tilanteista ja muista tapahtuneista mielikuvista. Hyvä pohja vuorovaikutukselle syntyy vahvasta itsetunnosta, positiivisesta minäkuvasta, suvaitsevaisuudesta, joustavuudesta ja erilaisuutta kunnioittavasta käytöksestä. Avoimella luonteella ja empatialla selviää pulmallisista tilanteista. (Nieminen 2014, 86-87.) Tunteella on iso merkitys asiakaspalvelutyössä. Liittämällä yhteen tunteita ja tietoa saadaan ratkaistua vaativia asiakaspalvelutilanteita. Tunneälyä sanotaankin taitolajiksi, joka on merkittävämpi kuin ajan tuoma työkokemus jolloin on helpompi samaistua asiakkaan tilaan. (Nieminen 2014, 198.)

Palveluasenne välittyy asiakkaalle nopeammin kuin uskotaan. Persoonallista otetta tarvitaan asiakaspalvelutehtävässä, jotta asiakas tuntee olevansa odotettu henkilö. (Hokkanen & Karhunen 2014, 314.) Asiakastyö tarvitsee kokoaikaista uudistamista, tiedonhalua ja mielenkiintoa asiakkaita kohtaan. Hyvään asiakaspalveluun päästään aloittamalla aina uudella lailla tapaaminen asiakkaan kanssa. Perusasian eli asenteen tulee olla hallinnassa. (Nieminen 2014, 83.)

Asiakaspalvelijan ammattitaidon osatekijät ovat tiedot, kokemus, taidot, soveltuvuus ja asenne. Tietojen hallinta täytyy olla erinomainen eli asiakastyöntekijä tuntee tuotteet, koneiden käytön, lomakkeet ja muut tarvittavat tiedot. Pitkällä työkokemuksella paranee itseluottamus ja ammattitaito, joka edelleen muotoutuu lisäopiskelun myötä. Vanhasta kokemuksesta voi tulla myös este hyvälle palvelulle. Taitojen käyttämistä vaaditaan muutettaessa tietoja prosessiksi, jonka asiakas tuntee miellyttäväksi ja tarpeelliseksi. Tärkeä osa ammattitaitoa on soveltuvuus. Asiakaspalvelija voi olla työssään erinomainen ja noudattaa ohjeita muttei osaa tarjota palvelua eikä osaa sopeutua tapoihin. Asenteella ratkaistaan työn tulos palvelutyössä (Nieminen 2014, 84-85.) Palvelussa työskentelevällä henkilöllä tulee olla kiinnostus ihmisiin, joka on yksi tärkeimmistä tekijöistä sekä osata ym-

märtää miten kanssa käyminen toteutetaan. Toisin sanoen pitää osata lukea asiakkaan ilmeestä ja eleestä, miten toimia. Tärkeätä on osata olla ystävällinen ja ammattimainen myös, vaikka asiakaspalvelijalla olisikin huono päivä.

Henkilön omat valinnat muodostavat omistautumisen työhön eli asennoituminen saattaa olla riittämätöntä työn tekemiseen ja tavoitteeseen, johon kukaan muu ei voi vaikuttaa kuin henkilö itse. Asennoituminen työhön ja tavoitteeseen tulee olla toisia kannustavaa. Esimiehen on hyvä ohjata henkilöstöä itsenäisesti ajattelemaan ja identifioimaan valintojaan sekä ymmärtämään seuraukset. Tiedoisesti tehdyt päätökset syntyvät aidoista valinnoista, jolloin työsuhteeseen vaikuttaa tunteet ja tietoisuus. Työn suorittaminen heijastaa kykyä suoriutua työstä ja toisen ihmisen kunnioittaminen ja omistautuminen yhteistä määränpäättä kohtaan. Tekevä työntekijä on tavoitteellisesti tehokas kokonaisuus arjessa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 68-69.)

Työtään arvostava ihminen luo ympärilleen iloa sekä arvostusta. Professori Marja-Liisa Manka Tampereen yliopistosta on tutkinut työhyvinvoinnin merkitystä sekä sen eri osa tekijöitä. Organisaation sisäiset tekijät, työn johtaminen ja työyhteisö vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin. Suurimmaksi tekijäksi hän mainitsee työntekijän psykologisen pääoman eli ajattelumallin, itseluottamuksen, toiveikkuuden, optimistisuuden ja sitkeyden. Yhtä suuri tekijä löytyy omasta hyvinvoinnista, joka lähtee ihmisen omista tulkinnoista ja asenteesta. Hän tuo myös esille tutkimustuloksen jonka mukaan korkea luottamus- ja kehittämishalu työntekijällä vähentää hänen sairauspoissaoloja. Puolestaan pessimistinen ajattelu-tapa lisää myös sairauspoissaoloja. Manka sanoo kirjoituksessaan näin: "Ihmiselle on tärkeää saada vaikuttaa omaan työhönsä. Parhaimmillaan työn palkitsevuus tulee sisältäpäin, kun tiedät tekeväsi työsi hyvin. Esimieheltä tuleva palaute ja kehuminen ovat tärkeää, mutta joskus työntekijä voisi olla itsekkin aktiivinen ja kysyä vastavuoroisesti esimieheltä, miten työ hänen mielestään on sujunut ja kuinka hän voisi siinä vielä kehittyä." (Mehiläinen 2017.)

Osaava asiakaspalvelija toimii työssään aktiivisesti ja mielenkiinnolla asiakasta kohtaan. Jos asiakas näyttää etsivän jotain, on tärkeää kysyä, voiko auttaa. Asiakaspalvelu onkin palveluhenkilöstön tärkein tehtävä. Palvelualltius viestittyy koko olemuksella. Ystävällistä ilmapiiriä luovat hymyilevät kasvot, pirteä ja vireä ote sekä valppaus asiakaspalveluun joka kutsuu asiakkaita. Palveluhenkilöstö ei yllpeile omilla tiedoilla eikä nolaa asiakasta. Asiantunteva henkilöstö osaa opastaa ja tarjota vaihtoehtoja asiakkaille. (Hämäläinen ym. 2016, 24-27.) Jokaisella on oma määritelmä palvelusta ja on vaikea määrittää, mikä hyvä palvelu itseasiassa on. Lähinnä kyse on tapaamisesta vieraan tai asiakkaan kanssa ja miten tapaaminen koetaan. Tarkoituksena on hyvän tuotteen tai palvelun tarjonta esimerkiksi ruoka tai kokouspaketin sekä miten kohdellaan asiakasta iloisella ja ammattimaisella tavalla.

Artikkelissa "Building Your team for a service-minded culture", Barbara Shaw kertoo siitä, kuinka tunnistaa palvelualltis työntekijä. Artikkelin nostaa esille muun muassa piirteet empatia ja kuuntelemisen taito. Osalla ihmisistä nämä taidot ovat synnynnäisiä, mutta näitä taitoja voi myös kehittää oppimisella sekä käytännön kokemuksen kautta. (Shaw 2015.)

4 PALVELUN LAATU

4.1 Asiakaspalvelun laatu

Asiakaspalvelun laadun käsite muodostuu, kun asiakaspalvelija on vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Näiden vuorovaikutustilanteiden kokemusten pohjalta asiakas määrittää asiakaspalvelun laadun. (Grönroos 2009, 111.)

Asiakaspalvelun laadun takaa kolme pääkohtaa:

1. Panosta ja keskitä laadukkaaseen koulutukseen, jossa palveluhenkilöstö oivaltaa itse palvelunlaadun merkityksen ja kehittää asennetta rakentavaan suuntaan. Ja parhaimmillaan, jopa itseohjautuvasti.
2. Standardoi kaikki palvelun osa-alueet koko alueelta. On olemassa ei näkyviä ja näkyviä toimintoja, joille määritellään omat toiminnot.
3. Järjestä asiakastyytyväisyyden mittaaminen mielekkäällä tavalla niin, että asiakkaalle jää mahdollisimman neutraali palautteen antaminen.

(Kotler & Keller 2016, 426.)

Asiakaspalvelun laatua voidaan mitata teknillisellä tai toiminnallisella tavalla. Teknillisellä laadulla tarkoitetaan esimerkiksi palvelusuoritetta, ymmärrystä yrityksen tarjoamista palveluista sekä tuotteista tai oman organisaation toimintatapojen hallitsemisesta. Teknistä osaamista tarvitaan palvelutehtävän suoriutumisessa. Toiminnallinen laatu sisältää muun muassa elekielen, tilannetajun, tunteiden hallinnan sekä ammattimaisen palvelu osaamisen. Toiminnallinen laatu on organisaation palvelutyöntekijän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. (Flink, Kerttula, Nordling & Rauti 2016, 67.)

Oikean palveluyrityksen tunnistaa toiminnallisesta laadusta eli palvelu tarjoaa asiakkaalle hänen kuvitelmat ja toiveensa. Yrityksen kilpailutaito syntyy palvelu-
alttiudella, persoonallisuudella, ammattitaidolla, myyntitaidolla, saavutettavuudella, palveluilmapiirillä ja ympäristöllä, toiminta-ajoilla ja asiakassuhteiden hoitamisella. Näistä asioista syntyy sisäinen organisaation osaaminen ja omaisuus,

joita ei osteta eikä siirretä muihin yrityksiin. Tällä saadaan yritys valmennettua ja motivoitua asiakaskeskeiseen toimintaan, josta muodostuu yritykselle oma imago. (Hokkanen & Karhunen 2014, 317.) Jokaisessa toiminnassa pitää olla kilpailua, jossa löydetään omat menestystekijät. Tämä koskee myös ei kaupallisia kohteita, jotka eivät kilpaile vapailla markkinoilla, kuten esimerkiksi oppilaitosten yhteydessä toimivat ravintolat ja kahvilat.

Tasalaatuisella asiakaskokemuksella voidaan poistaa huonoimmat kokemukset. Kun yritys tuottaa parhaita kokemuksia, ne johdattavat erikoisasemaan ja ihmiset alkavat suositella paikkaa eteenpäin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 45.) Yritys erotuu kilpailusta lisäarvoa tuottavalla hyvällä palvelulla (Nieminen 2014, 19).

Henkilöstön palveluosaaminen on aineetonta pääomaa, joka on vahva kilpailukeino markkinoilla. Palveluosaamisella voidaan luoda vahvoja elämyksiä asiakkaalle. Asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan onnistuneeksi, kun henkilökunta tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut, osaa hyvät vuorovaikutus taidot, on palvelualtis sekä joustava. (Flink ym. 2016, 67.) On myös itsestään selvää, että yritys joka onnistuu palveluosaamisessaan, onnistuu myös luomaan yritystoimintaansa kannattavaa. Sanotaan että minkä tahansa tuotteen tai palvelun voi kopioida oman yrityksensä toimintaan, mutta henkilöstön palveluosaamista ei voida. (Flink ym. 2016, 67.)

Palvelun tuottamiseen vaikuttaa työntekijän sitoutuminen. Sitoutunut palveluhenkilöstö työskentelee tehokkaasti ja osaa kiinnittää huomioita asiakaskokemuksen huomioimiseen. Sitoutunut henkilökunta osaa ajatella asiakkaan monista näkökulmista ja jakavat mielellään ideoita kollegoiden ja esimiehen kanssa. (Sinijärvi 2015.) Täytyy muistaa, että laadukas asiakaspalvelu on muutakin kuin vain töissä olemista. Työpaikalla tulee kehittää itseä, luoda brändiä, auttaa asiakkaita ja tehdä luovaa ja innovatiivista palvelua. Pitää osata ymmärtää kehittyä ja uskaltaa heittäytyä omien mukavien toimintatapojen ulkopuolelle. Tarvitaan ammattitaitoa ja palveluhaluista henkilökuntaa, koska nykyasiakas haluaa parempaa sekä laadukasta palvelua. (Kortesuo 2014, 107-108.)

Palvelun laatua ja palvelua on merkityksellistä osata arvioida. Parhaiten oppii arvioimaan olemalla itse asiakas, jolloin arvioi saamiaan palveluja eri paikkojen palvelutapahtumissa. Asiakkaan palvelu muodostuu kokonaisuudesta, joka sisältää peruspalvelun sen aikana tulleet lisäarvot ja kokemukset. Kaikkien asiakaspalvelijoiden tulee toimia palveluketjussa samansuuntaisesti. Asiakkaan täytyy saada jatkuvasti hyvää ja kauttaaltaan laadultaan samanlaista palvelua jokaiselta asiakaspalvelijalta. (Hokkanen & Karhunen 2014, 315, 320.)

Palvelu laadun osa-alueet ja parantamiseen suosituksia soveltaen Kotler ja Kellerin (2016, 441) sekä Hokkasen ja Karhusen (2014, 315, 320) malleja:

1. Asiakkaan kuunteleminen – palvelun tarjoaja tai tuottaja pitäisi ymmärtää, mitä asiakas todella tarvitsee.
2. Organisaation fyysiset vaikuttajat – palveluiden ja tuotteiden saatavuus yrityksen viestintä.
3. Luotettavuus – luotettavuus on yksi tärkein ulottuvuus palvelun laadun muodostumiseen organisaatiossa.
4. Peruspalvelu – pitää kyetä tuottamaan peruspalvelua, joka muodostuu ammattitaidosta, palvelukyvyystä, palveluhalusta, palveluhenkisyydestä, spontaanisuudesta ja kohteliaisuudesta. Joka yleensä on vähimmäisvaatimus toimittamaan lisäarvoa asiakkaalle.
5. Palvelumuotoilu – näkyvin osa asiakaskokemuksen palvelusta.
6. Palautuminen – mahdollisen epäkohdan koettuaan, voittaa asiakasluottamus takaisin mahdollisimman lyhyessä ajassa.
7. Yllättää asiakas positiivisesti – asiakas kokee palvelussa, että hänen vaatimuksia on ylitetty.
8. Rehellinen ja avoin peli – osoitetaan avoimuutta ja rehellisyyttä, jota asiakas helposti kokee.
9. Tiimityö – mahdollistaa suurempien organisaatioiden toimintojen koettua huolenpitoa asiakassuhteissa.

10. Työntekijöiden tyytyväisyystutkimukset – selvitetään, miten työntekijä kokee tehtävänsä ja onnistumisensa.

11. Palvelun johtaminen – palvelun laatu muodostuu hyvästä johtamisesta ja tyytyväisistä työntekijöistä.

(Kotler & Keller 2016, 441; Hokkanen & Karhunen 2014, 315, 320.)

Voimme kehittää toimintaamme muun muassa osaamisen mallintamisella. Mallit voivat keskittyä esimerkiksi työntekijän taitoihin tai johtamiseen, tärkeimpänä päämääränä on aina palvelun laadun korostaminen. Mallit auttavat varmistamaan, että työntekijät tekevät oikeita asioita, yksinkertaisten viestien kautta, joka tehostaa työn tekemistä. (Testa & Sipe 2012.) Erilaisia työvaiheita ja menetelmiä voidaan mallintaa. Toimintaa dokumentoidaan siten, että sieltä nousee esille tärkeimmät asiat halutun näkökulman kautta. Malleina voidaan käyttää esimerkiksi prosessikaavioita, kuvia tai kuvailevia tekstejä. Työntekijä voi mallintaa dokumentoiden omaa tekemistään, jotta hänen mahdollinen hiljainen tieto tulee esille. Oman työn mallintamisen dokumentoinnissa voidaan käyttää myös haastatteluja sekä havainnointia. Nämä ovat tärkeitä mallintamisen työkaluja, koska varsinkin silloin kun takana on pitkä työhistoria, joitakin asioita voi tehdä täysin tiedostamatta. (Ilmarinen, 2013.)

4.2 Arvon luominen asiakaspalvelutilanteessa

Arvo muodostuu, kun asiakas saa kokemuksen palveluntarjoajan tarjoamasta palvelusta tai tuotteesta. Arvon muodostumiseen vaikuttaa myös vuorovaikutus kuluttaessa palvelua. (Grönroos 2009, 192.) Arvon muodostuksesta voimme todeta, että se on arvon tuottamista asiakkaalle ammattimme kautta. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan on oltava samalla arvoasteikolla palvelutilanteeseen lähdettäessä, koska tällöin ainoastaan voimme onnistua asiakaspalvelussa sekä saada palvelutilanteeseen osallistuneille hyvän onnistumisen tunteen. (Flink ym. 2016, 75.)

Asiakas odottaa aina hankinnoiltaan jotain. Yleensä odotukset ovat korkealla. Tuotteesta tai palvelusta voi olla jo jonkinlainen kuva asiakkaan mielessä. Kuva

voi muodostua kokemuksista, toiveista, tarpeista, viestinnästä tai maineesta. Arvon muodostukseen vaikuttaa myös vuorovaikutustilanteet, joista myös palvelun arvo asiakkaalle syntyy. (Tuulaniemi 2011, 33.) Jokainen kohtaaminen tuottaa asiakkaalle arvoa ja parhaillaan sitä voidaan kasvattaa uusien ja onnistuneiden kohtaamisten kautta. (Löytänä & Korteso 2011, 56).

Palvelun toimittamiseen liittyy monia eri tapahtumia myyntitapahtumasta palvelun toteuttamiseen asiakkaalle. Tätä kutsutaan palveluiden toimitusprosessiksi. Prosessin pitäisi olla sujuva virtaus tapahtumia, jossa on selkeä alku, loppu ja koetut elämykselliset huiput. Asiakas on tämän prosessin keskiössä. Pohtiessaan kokemustaan jälkeinpäin, asiakas todennäköisesti ei muista jokaista yksityiskohtaa, vaan muistaa ilon, mahdollisen pettymyksen, kokemuksen huiput ja laskut. Asiakaspalvelija, joka antaa palvelua asiakkaalle, on tärkeässä tehtävässä valvoa laatua tuottaessaan sitä. Hänen tulisi tiedostaa ja tunnistaa asiakkaan tarpeet, joka tuo lisäarvon asiakkaalle. (Grönroos 2015, 532.) Kannattaa keskittyä siihen, että viestiä lähetetään tyytyväisten asiakkaiden kautta, jotka jo puhuvat miellyttävistä kokemuksistaan.

Hyödyn ja hinnan välinen suhde luo asiakkaalle arvonmuodostuksen. Asiakas haluaa ostamallaan palveluilla tai tuotteilla ratkaista ongelmansa tai saavuttaa jotain. Jos asiakas onnistuu tavoittelussaan, tuo se arvon hänen hankinnalleen. Arvon muodostukseen vaikuttaa esimerkiksi hankintaprosessi, asiakaspalvelu tai tuotteen laatu. Asiakkaan saama arvo ei muodostu suoraan hinnasta, vaan siitä kuinka hyödylliseksi asiakas sen kokee. Arvonmuodostus on yksi palveluprosessin tärkeimmistä asioista, joka kuvaa ja määrittelee tuotteen tai palvelun, kenelle se on, ilmaisee hyödyn asiakkaalle sekä miksi juuri meidän palvelu tai tuote erotuu muista vastaavista markkinoilla olevista. (Tuulaniemi 2011, 30-33.) Saatujen etujen ja tehtyjen menetyksien erotus on parhaillaan asiakkaiden kokemia arvoja. Koetuilla eduilla saadaan hyötyä yritykselle ja tyydytetään asiakkaan tarpeet. Asiakas arvostaa tuotteita, jotka säästävät aikaa ja tuo hyvää mieltä. Asiakkaan arvon lähteitä on hyötymoraali eli hyödynmaksimointi ja nautinnonläheisyys, elämyksellisyys ja aisteja herättäviä tunteita. (Tuulaniemi 2011, 54-55.)

Tämän hetkinen työkuultuuri ei välttämättä tue asiakaskeskeisyyteen. Tulee huonoja asiakaskokemuksia erilaisten digitaalisten asioiden vuoksi. Jonottamista, kassat eivät toimi, puhelinten, automaattien, aikataulujen, hierarkia ja kaikenlaiset säännöt hidastavat toimintaa. Esimerkiksi internet yhteyksien toimimattomuus, joka luo ongelmia käytettävien tietokone järjestelmien käyttöön, mikä voi alentaa asiakastytytyvää ja toimipaikanpaikan arvoa. Tämä onkin nykypäivän haaste.

Myös kulttuuri-ansat aiheuttavat haasteita palveluhenkilöstölle. Ansoja on ristiriidat ja epäluottamus, joita tulee henkilöstön välillä, mitkä taas haittaavat tiedonannon tulkintaan ja työkavereilta oppimista. Lisäksi hierarkia, jossa tehtävänjako ja raja-aidat jakautuvat osastojen mukaan, mikä haittaa toimintaa tai kohdellaan ihmisiä sijainnin mukaan eikä tekojen perusteella. Kolmas ansa on itsekkyyys, jossa yksilölliset urat aiheuttavat haittoja. Vaikka on mahdollisuus edetä uralla ja osata kantaa vastuuta niin se saattaa aiheuttaa työskentelytavan, jossa työskenteläänkin yksin eikä tiiminä. Kaikki nämä asiat peilautuvat ja vaikuttavat negatiivisesti asiakaspalvelun onnistumiseen. (Juuti 2015, 23-26.) Tärkeää on osata kuvata konseptoinnissa, kuinka saamme palveluidemme kautta tuotettua yritykselle lisäarvoa sekä korkean asiakastytytyvää (Miettinen 2016, 109).

4.3 Asiakaskontaktin luominen

Mielihyvää tuottavan palvelutilanteen ehtona on huomaavaista ja luottamusta herättävää käytöstä. Hyviä tapoja on tervehtiä, olla ystävällinen ja suoraselkäinen, joka näkyy teoissa ja asennoissa. Kehonkieli on näkyvin kommunikointi, joka paljastaa viestin sisällön asian ja tunteen sekä asenteen. Ilmeet, eleet, asento, etäisyys juttelukumppanin, äänensävy ja –paino ovat vastentahtoisestikin viestimistä. Katsekontaktilla näytämme asiakkaalle olevamme paikan päällä häntä varten ja, että hän on tärkeä meille. Katsekontakti tunnetaan itsevarmuuden signaalina ja luottamuksen osoituksena. Hymyllä välitetään tieto, että hänet hyväksytään. Hymy saattaa pelastaa jonkun henkilön päivän. Tutkimuksissa sanotaan asiakaspalvelun olevan hyvää, koska asiakaspalveluhenkilökunta hymyilee. Il-

meillä tehostetaan asiaa, kun ne yhtyvät puheen kanssa. Asiakaspalvelussa tulee muistaa, ettei ole kyllästynyt ja luotaantyöntävä. Asiakas uskoo enemmän viestinnässä ilmeeseen. (Flink ym. 2016, 93-95.)

Työyhteisön tuki on tärkeä osa työelämässä. Kun voimme työskennellä avoimessa, kannustavassa sekä myönteisessä työyhteisössä, silloin viihdymme, luotamme toisiimme sekä palvelemme asiakkaitamme paremmin. Esimiehen kannustava ja myönteinen palaute vaikuttaa myös palveluiden suorittamiseen, jonka esimiehen tulee huomata ja palkita kiitoksella. (Hämäläinen ym. 2016, 57.)

Asiakastyö tarvitsee kokoaikaista uudistamista, tiedonhalua ja mielenkiintoa asiakkaita kohtaan. Hyvään asiakaspalveluun päästään aloittamalla aina uudella lailla tapaaminen asiakkaan kanssa. Perusasiat tulee olla hallinnassa eli asenne. (Nieminen 2014, 83.) Mielestämme palvelusuuntatuneisuus on itsestään selvyyttä. Myös henkilökunnan tulee ymmärtää, että kaikkea mitä ne tekevät vaikuttaa toimintaan. On keskeistä, että hyödynnetään heidän osaamistaan.

4.4 Vieraanvaraisuus asiakaspalvelutyössä

Vieraanvaraisuus kuuluu kilpailutekijänä keskeisesti matkailu- ja ravitsemisalaan. Asiakkaiden huomioiminen, paikallisuuden ja kulttuurin hyödyntäminen, esteettömyys ja erilaiset tilaisuudet tuovat matkailijalle elämyksiä. Matkailua kehittämällä saadaan kuluttajille arvoketjussa ihania kokonaisvaltaisia matkailukokemuksia. (Lapin AMK 2017.) Palvelun jatkuva kehittäminen on elintärkeää, katseen tulee olla rohkeasti tulevaisuudessa ja parhaan tiedon asiakkailta saa keräämällä aktiivisesti palautetta.

Historian aikana palvelun ydin on säilynyt samana vieraanvaraisuusalalla. Ihmisten välistä toimintaa ei teknologian kehitys ei ole päässyt koskettamaan. Asiakkaiden vaativuuden kautta palveluun on tullut uudenlaisia muotoja ja palvelun laatu on parantunut. Uusien trendien seuraaminen ja niihin vastaaminen on alalla tärkeää, vaikka haasteellista. Asiakkaiden kohtaamiseen on toimintatavat muuttuneet aikojen saatossa, mutta olemus ja ydin vieraanvaraisuudessa on pysynyt

samana ajatellen vieraan ja isännän välistä suhdetta. Suhde kuvautuu yhteiskunnan ideologian ja kulttuurin, uskomuksien, motiivien mieltymien kautta. Vieraanvaraisuus on ollut erilaista eri kulttuureissa ja ajan kuluessa, mutta vieraan tulisi tuntea olonsa tervetulleeksi palvelun kulttuurissa. (Nousiainen 2015, 10.)

Vieraanvaraisuudesta voidaan sanoa, että se on mielikuvakäsite. Käsite, jolla on poliittinen, kulttuurinen ja eettinen vaikutus. Vieraanvaraisuutta ilmenee paikoissa, hetkissä, tavaroissa, ihmisten mielikuvitelmissa kuten hymyssä, kate-tussa ruoka pöydässä ja petatussa vuoteessa. (Nousiainen 2015, 10.)

Vieraanvaraisuus on joko yksityistä tai kaupallista toimintaa. Kotioloissa tapahtuva vieraanvaraisuus on yksityistä ja majoitus- ja ravitsemisliikkeessä tapahtuneena se on kaupallista. Yritysten yksi kilpailu valtti on vieraanvaraisuuden taito. (Nousiainen 2015, 6.) Vieraanvaraisuudesta on tullut merkittävä elinkeino. Hyvä palvelu ja vieraanvaraisuus ovat erittäin tärkeitä kilpailutekijöitä yrityksen kannalta. Yritysten on perehdyttävä omalla liiketoimintaosaamisellaan myös vieraanvaraisuuden taitoihin.

Tärkeänä pidetään myös asiakaspalvelijan käytöstapoja, toimintaympäristöä ja tunnelmaa. Vieraanvaraisuus kuuluu tiiviinä osana yhteiskuntaa peilattaessa ideologiaa, arvoja ja kunnioittavia näkökulmia sekä se nähdään omana kulttuurina. (Nousiainen 2014, 13-14, 17.)

Vieraanvaraisuus muodostuu asiakaspalvelijoiden ominaisuuksista ja heidän asiakaspalvelu taidosta. Käsite muodostuu myös työyhteisön sisäisen vieraanvaraisuuden ja esimiestyön, ravintolan palveluympäristön sekä sen tuottamasta ruoka- ja juomatuotteesta tai palvelusta. Vieraanvaraisuus on monen asian muodostelma, eräänlainen prosessi, jonka tärkein viesti on saada vierailija viihtymään ja aistimaan kodinomaisen tunnelman aidosti. (Nousiainen 2015, 26-28, 58.)

Hyvä asiakaspalvelu ja vieraanvaraisuus ovat erittäin tärkeitä kilpailutekijöitä yrityksen kannalta. Matkailualan toimeentulon epävarmuus ja kiristynyt kilpailu asiakkaista pakottavat yrityksiä etsimään uusia kilpailuedun lähteitä. Hyvä palvelu arvotetaan usein majoitus- ja ravitsemisalan yrityksissä yhdeksi tärkeimmäksi

strategiseksi kilpailukeinoksi. (Salonen 2014, 32.) Vieraanvaraisuus vaatii yhteistyötä ja paikallisten ihmisten myönteistä suhtautumista vieraisiin. Yksittäinen ravintola, ohjelmapalvelufirma ja hotelli eivät pysty tuottamaan vieraille elämystä yksinään. (Nousiainen 2015, 17.)

Suomalaiset tunnetaan vieraanvaraisena sekä toisistaan huolta pitävänä kansana. Kylien ja kaupunkien tiiviit yhteisöt vaikuttavat yhtenäisyyteen sekä niillä on pitkät perinteet. Toisista on pidetty huoli, joka jo itsessään ohjaa käyttäytymistä vierastakin kohtaan. Vieraanvaraisuuden piirteitä on tehdä toisille hyvää, olla ystävällisiä ja palvelualttiita. Hyvät ihmissuhdetaidot, kyky reagoida omiin ja toisen tunteisiin, kommunikointi ja motivointikyky ja hyvät yhteistyötaidot ovat huomioitavaa vieraanvaraisuutta. Vieraanvarainen henkilö osaa vieraan sekä omaa kulttuuria luoden asiakkaalle unohtamattomia elämyksiä. Ihmisen kehonkieli ilmaisee paljon, kuinka hymyilemme, katsomme, millainen äänensävy ja voimakkuus puhuessa. (Nousiainen 2015, 30-31.)

Asiakas tutkii yleensä palvelua tai tuotetta jo ennen kuin saapuu paikalle. Hän tutkii esimerkiksi ruokalistan ja aukiolo ajat mediasta. Vieraanvaraisuuden kannalta tärkeää on alkutervehdys asiakkaalle, kun hän saapuu liikkeeseen. Tärkeintä on huomioida koko mahdollinen seurue kokonaisuudessaan ilman omia oletuksia. Lähtökohtana asiakaspalvelussa on, kuinka voin olla asiakkaalle avuksi ja toteuttaa hänen toiveensa. Tavoite on luoda luottamuksellinen ja miellyttävä ilmapiiri. (Ojanen 2010, 72-74.)

Vieraanvaraisuuden hyviä taitoja asiakaspalvelutyössä on henkilökunnan hyvät suulliset kommunikaatiotaidot, kykyä ratkoa ongelmia sekä vastata asiakkaan tarpeisiin. Tärkeää on kaupallisessa vieraanvaraisuudessa olla kielitaitoinen sekä tiedostaa eri kulttuurien erot ja ominaispiirteet. Ikävänä kehityksenä Scandicissa todettiin, että nuoret eivät osaa kieliä nykyään. Kuten asiakaspalvelutaidoissa muutenkin, asiakaspalvelijan avarakatseisuus sekä sosiaalisuus ovat etuna, kun toteutamme vieraanvaraista palvelua.

4.5 Palvelutilan toimivuus ja ympäristö

Palvelutila ja ympäristö mahdollistavat olosuhteet palveluiden toteutumiselle. Tilasuunnittelua hyödyntää asiakaspolun luominen, jonka kautta näemme, miten asiakas etenee palvelutilassa. Tärkeää on myös ottaa suunnitteluun mukaan henkilökunta, koska he ovat niitä, jotka tilassa työskentelevät ja palvelevat asiakkaita. (Rantanen 2016, 154-155.) Suvi Nenonen ja Olli Niemi toteavat julkaisussaan että, "Suomalaisen työympäristön laadukkuutta ja myös sielukkuutta arvostetaan kansainvälisesti" (Nenonen & Niemi 2013).

Palvelutilojen tilasuunnittelu ovat myös yksi tärkeä tekijä asiakkaankontaktipisteissä, jotka muodostavat asiakkaalle arvon ja palvelukokemuksen tunteen. Asiakkaiden toimintaa voi ohjata myös erilaisin kyltein ja opastein. Nämä antava asiakkaalle mahdollisuuden edetä itsenäisesti palvelupolun läpi.

Tilassa Oy:n verkkojulkaisussa julkaistun blogikirjoituksen mukaan, toimintaympäristön osallistava suunnittelu ja sen vaikutus organisaation tulokseen kuuluu olla kaiken perusta. Fyysiseen ympäristöön kuuluu muun muassa valaistus, ilmanvaihto, lämpötila, akustiikka sekä kalustus. Ennen kaikkea ympäristön tulee olla sellainen, että se tukee päivittäistä toimintaa sekä organisaation sisäistä vuorovaikutusta. Artikkelin nostaa esille myös sen, kuinka pitäisi ymmärtää toimintaympäristön vaikutuksen työn laatuun. Toimintaympäristö voi tehostaa toimintaa sekä motivoida tekemistä. Suunnittelu perustuukin yleensä nopeuden, tehokkuuden ja helpon korvattavuuden tavoiteltavuuteen. Tämän päivän tekninen kehitys auttaa muuttamaan toimintaympäristöjä joustavasti muuttuvissa tilanteissa. Toimintaympäristö tarkoitus on tukea prosesseja ja toimintaa. Blogikirjoituksessa otetaan kantaa emeritusprofessorin Jacqueline C. Vischerin kirjaan "Space Meets Status. Designing workplace performance", jossa kirjoittaja painottaa sitä että, toimintaympäristön parhaimmat suunnittelijat löytyvät yrityksen sisältä. Hän myös kertoo monen tutkimuksen tuloksen perusteella, että työn tehokkuutta voidaan parantaa jopa 50 prosenttia toimivalla toimintaympäristöllä. (Tilassa.fi 2016.)

Voimme luoda palvelutilaan erilaisia tunnetiloja- ja maisemia. Kun kiinnitämme sisustuksessa näihin asioihin huomiota, saamme toimivan ja asiakasystävällisen palvelutilan, joka tukee palveluita ja toimintoja. Voimme värien, valojen, muotojen, materiaalien ja äänien avulla vaikuttaa asiakkaan tunne ja vireystilaan. Väri yhdistelmillä voimme luoda esimerkiksi rauhoittavia tai vireystilaa nostattavia tunteita. Valoilla voimme esimerkiksi ohjata asiakkaan kulkemista palvelutilassa. Valaistus on tärkeä tekijä palvelutilassa. Pehmeä ja epäsuora valaistus on asiakasystävällisin, jolloin se ei kuormita silmää. (Rantanen 2016, 156.)

Palvelutilojen toimivuuden suunnittelu on yksi osa palvelumuotoilua, jolla voimme erottua kilpailijoista. Kun suunnittelemme toimivan tilan, on asiakkaiden helppo tulla tilaan ja palvelun toteutus on toimiva ja jouheva. (Tuulaniemi 2011, 82.) Palvelutilan ja sen ympäristön suunnittelussa tulee ottaa huomioon tilan toimivuus sekä esteettömyys. Tilan ja ympäristön tulisi olla sellainen, joka palvelee siellä tapahtuvaa toimintaa. Esimerkiksi Haukiputaan yksikön tila on suunniteltu paikaksi, jossa kaikki ihmiset kohtaavat ja minne on hyvä tulla. Se on viihtyisä ja avara missä on mielekästä hengähtää kiireen keskellä. Sinne ihmiset mielellään tulevat ja viettävät taukoja nauttien kahvilan ja ravintolan palveluista.

Myönteisessä palveluympäristössä palvelee asiakkaita ja omaa henkilöstöä. Asiakkaan tullessa sisään hän aistii heti palveluyrityksen tason. Yrityksen tulee luoda palveluympäristö ja -ilmapiiri niin että, halu palvele henkii ulospäin ja välittyy välittömästi. (Hokkanen & Karhunen 2014, 315.)

Toinen opinnäytetyöntekijä, Marjo Kakko kertoo, että oli itse mukana suunnittelemassa Haukiputaan yksikön tiloja, jotka suunniteltiin nykypäivän asioita huomioiden. Arkkitehdit panostivat viihtyvyyteen miellyttävällä värimaailmalla, taiteella ja avaralla tilalla. Erilaisilla pöytäryhmillä luotiin mahdollisuuksia asiakkaille mukavien kokemusten rakentamiseen tauoilla. Asiakaspalvelutilassa huomioitiin esimerkiksi asiakkaiden kulkeminen, ergonomia, henkilöstön työskentely. Tilaa olisi kannattanut järjestää enemmän henkilöstön työskentelytiloihin, jolla voisi lisätä motivaatiota työn hoitamiseen keittiö-opiskelijoiden kanssa yhdessä.

Tilasta, koneista sekä laitteista muodostuvan ympäristön on oltava turvallinen niin asiakkaille kuin asiakaspalvelijoille. Turvallisuuden takaamiseksi on olemassa monia eri työkaluja. Yritysten tulisi tarkastella omaa toimintaansa sekä turvallisuuden vaatimuksia näiden lakien kautta: Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, Pelastuslaki 29.4.2011/379, Jätelaki 17.6.2011/646.

5 ASIAKASKESKEINEN JOHTAMINEN JA MUUTOSHALLINTA

5.1 Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen

Asiakaskeskeistä henkilöstöjohtamista rakennetaan kehittyvän henkilöstöjohtamisen menetelmien avulla. Tällöin tulee olla kunnossa työsuhteet ja luottamus henkilöstöryhmien välillä. Organisaation pitkät perinteet tuovat johtamis- ja esimieskeskeisille toimintatavoille tarpeen kehittävään ja asiakaskeskeiseen johtamiseen. Uuteen siirtyminen tarvitsee uusien järjestelmien, rakenteiden ja kulttuurin luomista. Uudet näkökulmat on helppo estää sanomalla, että näin toimitaan jo, jolloin prosessien muutokset epäonnistuvat. Henkilöstöjärjestelmillä aloitetaan asiakaskeskeiset toimintatapojen muutokset. Asiakaskeskeisiä henkilöstöjohtamisen menetelmiä ovat asiakaskeskeinen organisoituminen, innovatiivisuus ja luovuus, vuorovaikutustaidot, sitoutumiseen kehittäminen, työhyvinvoinnin kehittäminen ja eettisyyden ja oikeudenmukaisuuden kehittäminen. (Juuti 2015, 170-171.) Palvelupolku on mutkaton työkalu tukemaan johtamista, jolla tuotetaan perusymmärrys asiakkaiden palvelupolusta. Tärkeä näkökulma on havaita että ”ole siellä missä asiakkaasi ovat”. Työkalulla löydetään missä on asiakkaasi ja miksi. (Väättäinen 2015.)

Asiakaskeskeisessä organisoitumisessa tärkeimmäksi nousee asiakkaiden palveluhenkilöstön valtuuttaminen tuottamaan työpanoksellaan arvoa asiakkaalle sekä täydentämään toimintojen, tuotteiden ja palvelujen luovaan tuottamiseen. Ennakoimalla asiakkaan tarpeita ja odotuksia saa henkilöstö organisaation menestymään. Joustamalla vanhojen työkulttuurin sääntöjä ja esikuvia saadaan aikaan muutoksia. (Juuti 2015, 172-173.) Kehittäessä asiakaskeskeistä henkilöstöjohtamista tarvitaan rohkeutta ja tulevaisuuden näkemistä henkilöstöammattilaisilta. Tulee oivaltaa, ettei vanhaan organisoitumiseen enää palata ja uusia muotoja on kehitettävä. Muutostarpeen ymmärtämistä helpottaa se, että kaikki kehittyvät henkilöt työpaikalla lähtevät mukaan kehittämiseen. Henkilöstöjohtamisen on pyrittävä vastaamaan päivänpolttamiin haasteisiin (Juuti 2015, 175-176.)

Asiakaskokemuksen ydin ajatus on, että kaikkien yritysten ja johtajien tulee laittaa etusijalle työntekijät, jotta he huolehtivat toisistaan ja asiakkaista. Yrityskulttuuriin kannattaa juurruttaa asiakaslähtöinen asenne ja palveluhalukkuus, joka tuottaa parempaa asiakaskokemusta. Sitoutuneita ja motivoituneita henkilöitä saadaan tukemalla, arvostamalla ja samaistamalla heidät yrityksen missioon. Yhdistämällä yrityksen ja henkilön arvomaailman, tavoitteen ja toimivat toimintamallit, saadaan aikaan oikea vaikutus asiakkaan suuntaan. Yrityksen tulee keskittyä ensimmäisenä sisäisen asiakaskokemuksen auditointiin. Yritykset jotka tukevat ja antavat tilaa työntekijöiden onnistumisiin ja epäonnistumisiin saavat yhteisvaikutuksen tuloksena sitoutunutta henkilökuntaa ja sen myötä sitoutuneita asiakkaita. (Ahvenainen ym. 2017, 76-77, 79.)

Nykyinen ravitsemisalan toimintaympäristö on jatkuvien muutosten alla. Säädökset, lait ja toimintatavat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvalla syklillä. Tällöin olennaiseksi ja työntekijän vastuuksi muodostuu oman ammattitaidon jatkuva kehittäminen, päivittäminen ja uuden oppiminen. Tämä ei aina tarkoita sitä, että pitäisi lähteä kouluttamaan itseään opiskellen, vaan itseään voi kehittää seuraamalla alan kirjallisuutta, lehtiä, olla kiinnostunut alalla tapahtuvista muutoksista sekä ajatusten vaihtoa ystävien ja tuttujen kanssa. (Flink ym. 2016, 26.)

Palveluliiketoiminnan kannattavuus rakentuu hyvän vuorovaikutuksellisen asiakaskokemuksen ja työyhteisön sisäisen kokemuksen varaan. On tärkeää, kuinka ihmisinä toimimme toisia kohtaa, auttamalla, kiitollisuudella, epäitsekkyydellä ja luottamuksella, jotka ovat positiivisen vuorovaikutuksen avaimia. Asiakaspalveluhenkilöllä ja asiakkaalla on kummallakin vuorovaikutustilanteessa vastuu omasta käyttäytymisestään. Kaikki haluavat kuuluksi ja nähdyksi. Kuviossa 3 esitellään toimivan työyhteisön, asiakaskokemuksen ja kannattavuuden yhteydet. (Fischer & Vainio 2014, 112-113.)



Kuvio 3. Toimivan työyhteisön, asiakaskokemuksen ja kannattavuuden yhteydet (Fischer & Vainio 2014)

5.2 Oppimisen ja muutoksien muutoshallintaa

Kehittyvässä organisaatiossa oppiminen ja muutoksen ylläpitäminen eivät ole uutta asiaa, josta on paljon kirjoitettu. Järkevä organisaatio näkee muutostarpeet ajoissa, on nopea oppimaan ja pystyy toteuttamaan uudet käytännöt nopeammin kuin kilpailijansa. Oppimista tuleekin lähestyä monipuolisesti, jolloin tapahtuneet muutokset saadaan näkymään yksilöissä ja organisaatiossa. Näin palvelutyöntekijöiden ymmärtäminen kasvaa ja nykyaikaistuu sekä organisaatio löytää uusia menettelytapoja, ajatusmalleja ja lähestymistapoja. Keskeistä on käyttää erilaista oppimista. Yhtenä tapana on käyttää reflektointia eli pohtimista, jolloin henkilö tai tiimi pohtivat sisäistä ja ulkoista toimintaa ja sen suhdetta ajattelemisen ja toiminnan välisenä suhteena. Näin pohdinta ja soveltaminen mahdollistavat oppimisen. Toisilta oppimista tarvitaan pieniin muutoksiin millä parannetaan toimintaa tiimin jäsentenvälisen vuorovaikutuksen ja sopeutumisen avulla. Radikaalisen muutoksen oppiminen tehdään tutkien ja kokeilujen kautta. Täytyy kiinnittää huomio sii-

hen, että päästään pois vanhasta, eli kehitetään erityisiä ominaisuuksien poistamisella. Tämä on oma prosessi, joka kehitetään yrityksen toimintatavaksi. (Virtanen & Stenvall 2014, 190-192.)

Digitaalisen kaupankäynnin asiantuntija Juha Luomala tuo esille blogissaan kuinka vaikea on oppia pois vanhasta tavasta, koska ne ovat turvallisia ja totuttuja käytäntöjä, vaikka uusia toimintatapoja halutaan suunnitella ja tehdä. Varsinkaan yrityksillä puuttuu uskallus muuttaa yhteistä totuttua tapaa. Usein muutosinto ja pelisisu haihtuvat aika- ja kustannuspaineiden vuoksi. Liiketoiminnasta tuttu määrite "short list" tarttuu arkisiin tapoihin, jolloin on helppo pysyä siinä tutussa ja turallisessa asiassa. Ihmisillä on vaikea ottaa riskejä ja poistua mukavuusalueelta. Samanlaisia ajatuksia ovat "Saman toistaminen ja kaavoihin kangistuminen", jotka toteutuvat usein yritysten kehittämishankkeissa. Vakinaisten toimintatapojen murtaminen eli disruptio, koskettaa kaikkea liiketoimintaa, jonka takia kaikkien organisaatioiden tuleekin kasvattaa rohkeuttaan ja uskaltaa muutoksessa sekä kehittämisessä mennä oman toiminta-alueensa ulkopuolelle katsomaan miltä näyttää. (Luomala 2017.)

Muutos tehoaa eri ihmisiin eritavoin. Henkilöstön ammatillinen kuva itsestä kypsy, hahmottuu ja paranee. Samalla se vahvistaa henkilökunnan työhön sitoutumista. Myös työpaikan maine paranee. Kehittäminen vaatii aikaa ja tulee osata katsoa mennyttä ja varsinkin tulevaa. (Virtanen & Stenvall 2014, 195.)

Ravintola- ja kahvilapalveluiden päivät täyttyvät kiireestä ja nopeasta aikatauluykklistä. Jatkuvat muutokset julkisissa yrityksissä tulevat ja pitkän työuran tehneet ihmiset rutinoituvat sekä unohtavat helposti ensisijaisen työtehtävänsä ja ketä palvellaan. Samalla katoaa palvelun merkitys ja tapa toimia asiakaspalvelutehtävissä. Tässä kohtaan nousee arvostukseen asiakaspalvelijan halu pysyä kehityksen mukana. Halu kehittää itseään sekä työyhteisöään. Emme voi esimiehinä tai alaisina jäädä kehityksen jalkoihin, vaan meidän on pysyttävä sen mukana. Ainoastaan tällä tavalla olemme asiakaspalvelua ostaneiden arvostuksen ansaitsemia.

6 PALVELUN KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS

6.1 Opiskelijaravintola ja kahvila toimintaympäristönä

Toimeksiantaja Oulun seudun ammattiopisto, OSAO kuuluu Oulun seudun koulutuskuntayhtymään (OSEKK). OSAO tarjoaa ammatillista koulutusta monipuolisesti eri aloille. Ammattiopistossa opiskelee noin 11 100 nuorta sekä aikuista. Ammattiopetusta järjestetään Haukiputaalla, Kempeleessä, Limingassa, Muhoksella, Oulussa, Pudasjärvellä ja Taivalkoskella. OSEKK: iin kuuluu myös OSAO Edu Oy, joka tarjoaa lyhyt- ja täydennyskoulutuspalveluja erilaisiin työelämän tarpeisiin.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymällä on omia ravitsemispalveluja tuottavia keittiöitä kuudessa toimipisteessä. Toimipisteissä tuotetaan kahvila- ja ravitsemispalveluja. Näistä neljässä toimipisteessä järjestetään myös alan ammatillista koulutusta, jolloin myös suurtalouskeittiöt, opiskelija- ja henkilöstöravintolat sekä kahvilat ja myymälä ovat oppimisympäristöjä oppilaille. Osassa toimipisteistä valmistetaan myös tilaustuotteita sekä ylläpidetään pienimuotoista myymälätoimintaa, joka mahdollistaa oppilaille monipuolisen oppimisympäristön. Toimipisteissä asiakaskunta koostuu opiskelijoista, henkilökunnasta, vierailijoista sekä sopimusasiakkaista. Toiminta keskittyy opiskelija- ja henkilöstölounaaseen. Osassa toimipisteissä on myös koulutusaloista riippuen palveluina myös aamupala sekä päivällinen.

Matkailu- ja ravintola-ala on kasvavaa ja kansainvälistä toimintaa, jossa palvelualalla työskentelee 11 prosenttia suomalaisista (Mara 2017). Ravitsemisala on nopeiden muutoksien ala, jossa liikeideoiden ja toimintakonseptien elinkaari voi olla lyhyt. Alalla tarvitaan jatkuvaa muutoksen, kehittämisen ja innovatiivisuuden taitoja. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen vahvistaa tuotekehitys ja palveluosaamista. Muutoksien ja kuluttajatrendien vaistoaminen ovat tulevaisuuden avain tekijä menestymiseen. Tulevia trendejä tulee osata tunnistaa niin kotimaasta kuin ulkomailta. Ravitsemisalan palveluita valitaan ruoan laadun, hinta-

tason, ravintolan siisteyden ja palveluiden ystävällisyyden perusteella. Asiakas-keskeinen ravintola-ala vastaa liikeideoillaan asiakastarpeisiin. Ravitsemisliike ja toimintaideassa määritellään toivotut asiakkaat, tuotteisto ja palvelut. Toiminnan tavoite on tehdä kannattavaa toimintaa ja tyytyväisiä asiakkaita. Tavallisimpia ravitsemisalan toimipaikkoja on henkilöstöravintolat, jossa tarjotaan yrityksen henkilökunnalle ja heidän vierailijoille ravitsemispalveluja. (TE-palvelut 2017.)

Kahvilat ja ravintola toimintaympäristöinä nähdään viihtyisinä kahvi- ja ruokailupaikkoina, josta löydetään hyviä makunautintoja. Siellä nautitaan ja rauhoitutaan ystävien seurassa. (Maisa 2017.) Ilmapiirin halutaan olevan miellyttävää ja houkuttelevaa asiakkaille sekä henkilökunnalle. Tilaan pitää päästä helposti ja vastaanoton toivotaan olevan hyvää. (Lyon 2010, 27.) Opiskelijaravintolan ja kahvilan toimintaympäristöä pidetään tärkeänä taukopaikkana, jonne on opiskelijoiden ja henkilökunnan kiva tulla ja katkaista opiskelu- ja työpäivän rutiinit ja rentoutua.

Kehittämistyöllä pyritään kehittämään organisaation tai yrityksen toimintaa. Toimintatapojen, työskentelymenetelmien, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen vaatii jatkuvaa kehittämistä työpaikoilla. Kehittämistyöstä täytyy olla kiinnostunut, motivoitunut sekä mukana täytyy olla innovatiivisuutta ja rohkeutta toteuttaa ajatukset. (Ojasalo ym. 2014,11.)

Haluamme olla ravitsemisalan toimijoina mukana ajantasaisesti kehittyvässä työympäristössä. Ravitsemisala kehittyy ja muuttaa muotoaan jatkuvalla syklillä. Uusia trendejä nousee, toimintatavat kehittyvät sekä työnkuvat muuttuvat, jolloin kehityksessä on pysyttävä mukana. Asiakaskunta kansainvälistyy ja asiakkaat ovat trenditietoisia, sekä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen ja huomiointi vaativat asiakaspalvelijalta monipuolista osaamista.

Kehitämme asiakaspalvelutoimintaamme ja henkilöstöä ajantasalle, koska osassa toimipaikoistamme ohjaamme ja opetamme alalle tulevia työntekijöitä ravitsemisalan ammattilaisiksi. Olemme heille esimerkkinä, jonka vaikutus on suuri heidän tulevaisuuden kuvan luomisessa alastamme.

Tutkimusmenetelmien valinta oli toimeksiantajan ja meidän näkökulmasta samanlainen. On kannattamatonta tehdä kyselyä palveluhenkilöstölle tai asiakkaille, koska emme saisi siitä hyötyä. Asiakaskokemuksen ja -palvelun mieli ja toimivuus rakennetaan laadullisilla menetelmillä.

Kehittämistyössä käytimme työkaluina työkokemustamme, havainnointia- ja benchmarking-menetelmää sekä tietoperustaa. Aihe on tarkkaan valittu mistä tietoa tarvitaan. Onkin suositeltavaa tehdä kehittämistyö useaa menetelmää käyttäen, jotta saadaan kattavampi ja varmempi tulos. Tutkimuksessa laadullisilla menetelmillä saadaan lisää ymmärrystä kehitettävään asiaan, jolloin aineistoa analysoidaan enemmän. Näin saadaan esiteltä työnsä todellinen puoli. Kun tutkija toimii samassa tilassa tutkittavan asian kanssa niin hänellä voi perustella hyvin tulkitsemiaan asioita. Näin saadaan luotettavia johtopäätöksiä työlle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40, 105.)

Olennainen osa kehittämistyön tutkimuksista käy selville kuvaamistamme julkaisuista. Kirjoittamisen merkittävin osa on kehittämistehtävä, tietoperusta ja kehittämisprosessin kuvaus, tulosten esittely ja arviointi. Arvioinnilla tuodaan esille, kuinka kehittämistyössä onnistuttiin. Arvioinnin paikkansa pitävyys vaatii kehittämisen tavoitteiden, panostamisen, prosessin ja toteutusten tunnistamista sekä identifiointia ja täsmällistä havainnollistamista. (Ojasalo ym. 2015, 46-47.)

Jotta kehittämistoiminta tuottaa positiivista tulosta, vaatii se aikaa sekä ideoita. Työyhteisön yhteinen panostus sekä tiimityöskentely ovat avainasemassa. Kehittämisideoita tulee testata käytännössä, jotta näemme ovatko ne toimivia juuri-kin meidän yritykselle. Testaaminen auttaa myös kehittämään lisää. Kehittämistyön yksi kulmakivistä on sen tuoma muutosprosessi, joka tulisi onnistuneesti saada kehittämistyön jatkeeksi. (Juuti 2016, 77.)

6.2 Asiakaskokemuksen ja ymmärryksen lisääminen

Tietoperustalla saimme tietoa asiakaskokemuksen ja ymmärryksen luomiseen sekä moninaiseen asiakaspalveluun. Tällä tullaan ymmärtämään mitkä kaikki tu-

lee huomioida, kun asiakaspalveluun luodaan laatua ja mitä osa alueita tulee kehittää. Jonka perusteella tehdään asiakaspalveluhenkilöstölle käsikirja, jossa on yleisimmät huomioidut asiakaspalvelun tunnusmerkit.

Kehittämistyön tietoperustaa rakennettaessa tulee hyvin tuntea aihealue ja löytää suunta, kuinka edetään. Tietoperustan aiheet tulee sulautua yhteen. Kehittäminen lähtee parhaiten etenemään, kun tiedetään tarkkapäämäärä, jolle luodaan hyvä teoreettinen tausta, jolla avataan keskeiset käsitteet työelämän ohjaamiseen. Kehitettäessä tulee osata siirtää tulokset teoriaan ja teoriatieto käytäntöön työelämän tueksi. (Ojasalo ym. 2015, 21, 25, 28, 34-35.)

Tietoa haetaan eri julkaisuista esimerkiksi artikkelit, kirjat, blogit, tutkimukset ja sosiaalinen media, joista löytyy eri lähteitä tietoa lisäämään ja vahvistamaan (Ojasalo ym. 2015, 44). Näiden julkaisujen kanssa täytyy olla kriittinen ja kyseenalaistettava tietous. Varsinkin internet on lähde monenlaiselle kirjoittamiselle. Myös valmiista tutkimuksista voi mallintaa tietoa ja työkaluja kehittämiseen. Hyväksi koetut tavat kannattaa ottaa käyttöön.

6.3 Havainnointi

Havainnointi on tutkimuksellinen työväline, jota voidaan käyttää kehittämistöiden työkaluna. Menetelmä perustuu palvelutyössä reaaliaikaiseen aitoon ympäristöön, asiakkaan ja asiakaspalvelijan seuraamiseen. Tueksi siihen voidaan ottaa haastatteluja ja kyselyjä. Havainnointia käytetään paljon palvelumuotoilun yhtenä työkaluna, joka onkin yksi tehokkain tiedonkeruuntapa toimintatutkimuksissa. Jos havainnointi ei onnistu reaaliaikaisesti, tilalle voidaan ottaa itsedokumentointimenetelmä. Silloin kirjoitetaan ohjeistettuja päiväkirjoja, valokuvataan ja täydennetään havainnointia keräämällä tehtävien avulla tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, ajatuksista sekä toiveista. Havainnoinnilla seurataan, mitä tavallisessa toimintaympäristössä tapahtuu. Vaikka päivittäin havainnoidaan, niin tutkimuksellinen havainnointi on järjestelmällistä seurantaa. (Ojasalo ym. 2014, 114-115; 2015, 61, 114.) Käsitteenä havainnointi on kerätä tutkimusaineistoa laadullisin menetelmin (Vilkkä 2015, 222). Havainnointia voi tehdä myös piilohavainnointina,

jolloin soluttaudutaan tutkittavan kohteentyöelämään mukaan ja henkilöstö ei tiedä, että osallistuu tutkimukseen. Sitä voidaan tehdä myös niin että tutkija on eri tarkoituksessa tutkimuskohteessa mutta havainnoi samalla. (Vilkkä 2015, 226.)

Havainnoinnilla selvitetään kootun materiaalin koko juoni, jonka kehittäjä pystyy perustelemaan aineiston avulla. Johdonmukaisella kokonaisuudella saadaan ymmärrys kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2015, 119.) Opinnäytetyötämme tukee havainnointi, jonka koemme hyväksi kehittämismenetelmäksi pitkän työkokemuksemme johdosta. Teimme havainnoinnit piilohavainnointina. Työkokemuksemme on monipuolinen sekä sitä on karttunut monenlaisista työympäristöistä. Havainnointia tukee työhistoriaamme sekä tietoperustamme tässä opinnäytetyössä.

Havainnointi on yksi työkalu laadun parantamiseen. Havainnoinnin voimme vielä tarkentaa varjostukseen, jonka tarkoitus on saada käsitys siitä, kuinka asiakaspalvelija ja asiakas toimivat aidossa palveluympäristössä. Varjostuksen tulee olla systemaattista tarkkailua, jonka avulla saamme ymmärryksen luonnollisesta palvelutapahtumasta. Varjostaja seuraa sovitun ajan toimintaympäristössä palvelutilanteita. Tämän avulla saamme muun muassa selville sen, toimivatko asiakaspalvelijamme annettujen ohjeiden ja määräysten mukaan. Saamme selville myös tyypillisimmät ja toistuvimmat toimintatavat, niin asiakkaalta kuin asiakaspalvelijalta. Tieto hyödyntää yrityksen tietoutta heidän työntekijöidensä palveluiden tuottamisen taidoista sekä tärkeimpien, eli asiakkaiden kulutustottumukset ja tavat. Kun varjostaja seuraa palvelutapahtumia hän voi huomata niistä mahdolliset ongelmakohdat, joiden kautta palvelukokonaisuutta voidaan kehittää. Erinomaisesti varjostus sopii kehittämistehtävään, jossa halutaan kehittää yksilöä ja vuorovaikutus taitoja. (Ojasalo ym. 2014, 114; Tuulaniemi 2011, 150.)

Havainnointiin liittyy kootun materiaalin punaisen langan löytäminen, jolloin kirjoittaja pystyy perustelemaan työnsä juonen ja tekemään työstä selkeä kokonaisuus. Informaatio tarvitsee teorian, materiaalin ja kehittämistyön kirjoittajan keskinäistä pohdintaa. Laadullisella tutkimuksella analyysi syntyy kahdesta eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa havainnot kerätään yhteen eli pelkistetään

ja toinen vaihe sisältää tuloksien tulkinnan materiaalista. Koottu aineisto ei ole lopputulos kehittämistyöhön. Dokumenttianalyysilla päätelmät kirjataan haastatteluista kirjalliseen muotoon (Ojasalo ym. 2015, 119.) Analyysilla luodaan selkeää aineisto ja saadaan informaatioarvoa lisättyä sekä tehdään ymmärrettäviä ja luotettavia päätelmiä. Dokumenttianalyysilla päämääränä on tarkentaa mitkä haastattelijat katsovat yrityksen tärkeimmiksi menestystekijöiksi. (Ojasalo ym. 2015, 136-137.)

6.4 Benchmarking

Benchmarking käsitteenä tarkoittaa, että verrataan toimintaa vastaavaan liiketoimintaan ja opitaan parhaita ratkaisuja, hyviä tapoja sekä osataan kyseenalaistaa omaa toimintaa jatkuvalla laadun, prosessien ja työtehtävien vertaamisella. Kyseessä ei ole kilpailevaa toimintaa. Kuviossa numero 4 esitetään benchmarking-prosessin vaiheistus.



Kuvio 4. Benchmarking-prosessin vaiheistus

Benchmarking on toisissa yrityksissä kokeiltuja ja onnistuvia työtapoja, jota voi soveltaa omiin toimintatapoihin sopiviksi, se siis ei ole jäljentämistä. Menetelmässä pääsee näkemään hyviä toimintatapoja muissa työyhteisöissä paikan päällä ja voidaan omaksua tapa omaan työkäytäntöön. On tärkeää etsiä ja oppia

toimintatapoja, jolla voi luoda uusia ja onnistuneempia käytäntöjä. Samalla voidaan pohtia mitä jatkossakin voi kehittää. Tyypillisin benchmarking on vertaisvertailu missä on vertaisyritysten edustajat vierailemassa toisissa yrityksissä. Vierailu on luottamuksellinen tasa-arvo ja vastavuoroisuus suhde. Yleensä benchmarking on tapaaminen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. (Metropolia ammattikorkeakoulu 2015; Ojasalo ym. 2015, 186)

Benchmarking-vierailuun laaditaan valmiiksi kysymyslista kiinnostavista ja tarvittavista asioista. Vierailun jälkeen tulokset kirjataan ja tutkitaan kriittisesti ja luovuutta käyttäen sovelletaan omaan yritykseen. Samalla omat toiminnot selkiytyvät ja muiden innovaatiot innostavat ja kehittäminen vauhdittuu. On tärkeää muistaa laillisuus ja selvittää salassapito asiallisella tavalla. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Benchmarking perustuu toisten firmojen kiinnostukseen, kuinka heillä toiminta toimii ja kuinka he menestyvät. Menetelmää käytetään selkeiden asioiden kehittämiseen. Tuloksia tarkastellaan kriittisesti ja luovasti sekä niitä sovitetaan käytäntöön omaan firmaan. Samalla opitaan uusia asioita, vaikka ne vaativatkin lopputuloksen löytämistä. Tuleekin huomata, että benchmarking-menetelmässä usein ilmenee uusia yllättäviä tietoja, jota ei osata ennakoida. Tarkoituksena on löytää omasta toiminnasta heikkouksia ja laatia kehittämisen tavoitteita ja ideoita. (Ojasalo ym. 2015, 43, 186.) Benchmarking-mallintaminen on hyvä menetelmä hakea käytännönkokemusta palvelutoimintaan ja sen mallin löytyvän esimerkiksi alallaan menestyvästä ravintolasta. Käytännössä olemme aika pitkälti samalla viivalla muiden koulutuskuntayhtymien ravintola- ja kahvilapalveluiden kanssa, joten näistä paikoista ei kannata välttämättä mallintaa. Todellisuudessa meillä on hyvä syy mallintaa toimintoja muilta kaupallisilta palvelun tarjoajilta.

Scandic on johtava hotelliketju Pohjoismaissa, joka kasvaa ja kehittyy koko ajan. Scandic toteuttaa omaa strategista johtamistaan vahvasti työntekijöidensä osallistamisella. He jalkauttavat päätöksentekoa antamalla vastuuta työntekijöilleen, antamalla työn kehittämisen mahdollisuuden, työntekijöiden osallistamisen kokonaisvaltaisesti eri prosesseihin, joka luo onnistumisen kokemuksia sekä sitoutu-

mista työhön. Scandicin strategiset arvot ja onnistumisen avain ovat yksinkertaisessa viestinnässä, ihmisten osallistamisessa sekä kokonaisvaltaisesti prosesseihin osallistaminen. (Scandic 2017.) Scandic kouluttaa henkilöstöään säännöllisesti. Olemme tutustuneet tässä opinnäytetyössä benchmarking-menetelmän kautta Scandicin toimintatapoihin ja asiakaspalveluosaamiseen.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistyössä arviointia tehdään koko työn ajan ja loppuarvioinnilla osoitetaan, kuinka ollaan onnistuttu. Arviointi on järjestelmällistä tiedon keräämistä ja sen jäsentämistä. Ansaitun tuloksen perustalla voidaan arvioida työn vaikutuksia ja kehittämistyön eteneminen. Työn tavoitteen, panosten, kehityskulun ja aikaansaannin tarkkakuvaaminen tuo pätevyyden arvioinnille. (Ojasalo ym. 2015, 479.) Tutkimuksen tekijän tulee tietää, että tutkimuksen päättelyminen tehdään aina tulkinnasta eikä tutkimuksen materiaalista. Tulkinta syntyy tutkimuksen tekijän, tutkimusmateriaalin ja teoreettisen yhteisvaikutuksen tuloksena. (Vilkkä 2015, 195.)

Kehittämistyössä korostuu työelämän eettiset säännöt. Työ tehdään rehellisellä ja huolellisella tarkkuudella, sekä sen tulee hyödyntää käytäntöä. Tutkijan tulee tietää mitä tekee, mikä on tehtävän kohde ja tavoite sekä oma rooli. Tulee huomioida, että plagiointia, epärehellistä ja puutteellista raportointia ei hyväksytä. (Ojasalo ym. 2015, 48-49.) Rehelliällä ja vilpillisellä toiminnalla tarkoitetaan muun tutkimustyön ja panoksen arvostamista sekä esitetään tutkijoiden tulokset todellisesti lähdeviittein (Vilkkä 2015, 42).

Tutkimuksen luotettavuus syntyy, kun havainnoidaan itse toimintaa työelämäkokemuksella. Käsitteenä luotettavuudella tarkoitetaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä sitä, että tutkimuksen kohde ja esitetty aineisto sopivat toisten kanssa yhteen sekä siihen ei ole vaikuttanut toisarvoiset tai sattumalta esiintynyt asiat (Vilkkä 2015, 224).

7 PALVELULAADUN KEHITTÄMINEN KAHVILA- JA RAVINTOLA-YMPÄRISTÖSSÄ

7.1 Myönteisen asiakaskokemuksen luominen-käsikirja

Meidän ja toimeksiantajan tavoitteena opinnäytetyöllä oli saada esiin tietoa sekä kehittämisideoita, jolla nostetaan asiakaspalvelun laatua sekä tuodaan ymmärrys hyvän palvelukokemuksen luomiseen asiakkaalle ravintola ja kahvilaympäristössä. Parhaimmillaan asiakaspalvelija voi itse saaduilla tiedoilla kehittää työn parantamista. Tärkeää on, että mahdollisimman moni asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun kehitysideoiden jälkeen. Asiakaspalveluosaaminen on monisäikeinen asia, jonka tarkasteluun kannattaa paneutua. Opinnäytetyön vankka teoriapohja aukaisee johtamiselle ja henkilöstölle kohdat, joihin tulee kiinnittää huomiota.

Tuloksena opinnäytetyölle loimme tietoperustan avulla "Myönteisen asiakaskokemuksen luomisen" käsikirjan johtamisen välineeksi (Liite 1). Kirja on samalla tärkeä työkalu perehdyttämiseen asiakaspalvelussa. Kirja kuvaa keskeisiä piirteitä ja ohjeita palvelulaadun ja hyvän asiakaskokemuksen luomiseen jota tulee kehittää ja ylläpitää jokapäiväisessä työssä. Asiakastilanteessa arvo syntyy asiakkaalle hyvällä vuorovaikutustaidolla ja asiakkaan kokemasta palvelusta. Asiakaskontakti luodaan tervehdyksellä, hymyllä ja katsekontaktilla.

Uskomme asiakaspalveluhenkilöstön saavan käsikirjan avulla innovatiivisuutta ja positiivista motivaatiota työn tekemiseen. Kuvauksen avulla avaamme henkilöstölle palvelupolun tarkoituksen ja esimiehen kannustuksella löytämään asiakkaalle hyvän kokemuksen. Tiimissä on tärkeää löytää yhteinen tapa toimia ja motivoida toisia eteenpäin iloisesti ja positiivisesti. Saada yhdessä hyvä tunne työhön, joka tarttuu myös asiakkaisiin. On tärkeää saada tuntee onnistumisen tunteita, jotka tulee omasta tekemisestä ja asiakkaan hyvästä palautteesta.

7.2 Palvelupolku kolmessa yrityksessä

Havainnoinnin tavoitteena oli selvittää asiakaspalvelutoimintaa ravintola- ja kahvilatoiminnassa. Pitkä työkokemus on nostanut kehittämistehtävän pinnalle. Toimeksiantajan ympäristön kohteessa aikaisempien asiakaspalautteiden ja haastattelujen ja asiakaskyselyjen mukaan asiakaspalveluun on kaivattu enemmän kontaktia, asiakkaiden huomioimista, aitoa kohtaamista ja tervehtimistä henkilöstöltä. On myös kerrottu osan henkilöstön olevan huonotuulista ja puhuvan epäkohteliaasti asiakkaille.

Toteutimme opinnäytetyöhömmme kolme eri havainnointikäyntiä piilohavainnointina julkisessa ja yksityisissä toimipisteissä. Havainnoimme erillään eri pisteissä ja analysoimme yhdessä muistiinpanoja, josta saatiin kehittämissuhteita. Havainnoinnit tehtiin Oulun Scandic-hotelliin, OSAOn opiskelijaravintolaan ja kahvilaan sekä Helsinkiin Hilton Strand-hotelliin.

Havainnoinnissa kiinnitimme erityistä huomiota asiakaspalvelijoiden palveluladun tuottamiseen ja asiakkaan myönteiseen kokemuksen saamiseen palvelupolun kontaktipisteiden avulla. Jonka mukaan on helpompi keskittyä havainnoinnissa oikeisiin asioihin.

Scandic Oulu

Sisään tullessa Oulun Scandic-hotelliin asiakaspalvelija ottaa katsekontaktin vastaanotosta ja kysyy, 'kuinka voin auttaa'. Hänen palveluasenteensa on erittäin positiivinen ja asiallinen koko keskustelun ajan. Hän kirjaa meidät sisään ja tarjoaa ammattitaitoisesti mahdollisia lisäpalveluja, sekä kertoo mitä kaikkia palveluja on hotellilta saatavana. Missään vaiheessa hän ei tyrkytä vaan on erittäin asiallinen ja palveluhenkinen. Lopussa hän tarjoaa myös apuaan, jos tarvitaan majoittumisen aikana jotain ja toivottaa mukavaa vierailua hotellissa. Aamupalalle mentäessä asiakaspalvelija ottaa katsekontaktin ja tervehtii. Ruokailu sujuu jouhevasti ja pöytiä puhdistetaan. Linjastoja siistitään ja täydennetään tarpeen vaatiessa. Palveluhenkilöstö on asiallista ja hyväntuulista. Palveluympäristö on

rakennettu rauhalliseksi. Tilat mahdollistavat rauhallisen kahvi- tai ruokailuhetken. Ympäristö on siisti. Huomioitavaa on kuinka ystävällisesti hotellin työntekijät tervehtivät niin ravintolassa, aulassa ja hotellin käytävillä asiakasta.

OSAO, Haukiputaan yksikkö

Toinen havainnoinneista tehtiin OSAOn opiskelijaravintolaan ja sen yhteydessä toimivaan kahvioon. Saapuessa suureen viihtyisään ruokasaliin oli hyvä tunnelma ja asiakkaat kulkivat kokeneesti ja hyvällä mielin kahvioon. Linjasto oli kaksipuoleinen, jossa hyväntuulinen asiakaspalvelija hoiti kahta kassaa samanaikaisesti. Toiminta sujui hyvin. Asiakkaiden maksaessa kortilla ehti kassahenkilö välissä näppäillä seuravan asiakkaan tuotteet toiseen kassaan ja hän pääsi maksamaan kortilla ja näin jatkui vuorotellen. Asiakaspalvelija otti asiakkaan kerrallaan muttei ehtinyt tervehtimään ja havainnoitsija ei ehtinyt nähdä tuliko katsekontaktia jokaisen kanssa tai jotain porinaa. Joidenkin ihmisten kanssa oli iloista juttelua ja kassahenkilö kuunteli rauhassa asiakasta. Henkilökunta sai ottaa ilmaisen kahvin linjastossa, joten heidän huomio jäi vähemmälle asiakaspalvelussa. Välillä työntekijä hoiti asiaa puhelimessa, jolloin asiakkaat odottivat palvelua ja vuoroaan. Kassahenkilö ei ehdottanut mitään lisää ostettavaa asiakkaalle kassalla. Jokaisen eri kassahenkilön kanssa toimittiin suurin piirtein samoin. Hiljaisimmilla hetkillä kassahenkilö täydensi linjastoa ja pyyhki pöytiä. Työntekijä keskittyi niin tärkeään tehtävään, ettei huomannut tai välillä päätti vain tehdä homman loppuun ennen kuin meni palvelemaan. Silloin havainnoitsija huomasi asiakkaasta turhautuneen tunteen. Pääasiallisesti paikat olivat siistin näköisenä, mutta jossain pöydissä oli munikin sokereita ja pakkauspusseja sekä linjastossa kahviroiskeita. Lattialla oli jonkin verran roskia ja kahviläiskä, joita ei siivottu pois. Missään vaiheessa ei tarjottu apua. Havainnoitsija ei kuullut sanoiko kiitosta asiakkaalle hänen poistuessa kassalle. Sali on niin iso, että kun asiakas lähti kahviosta palauttamaan astioita niin lopputervehdystä ei sanottu, vaikka ei kukaan asiakkaan käynyt pöydästä lähtiessään kiittämässä tai sanomassa loppu ivervehdystä. Asiakaspolku oli hyvin toimiva ja sujuva.

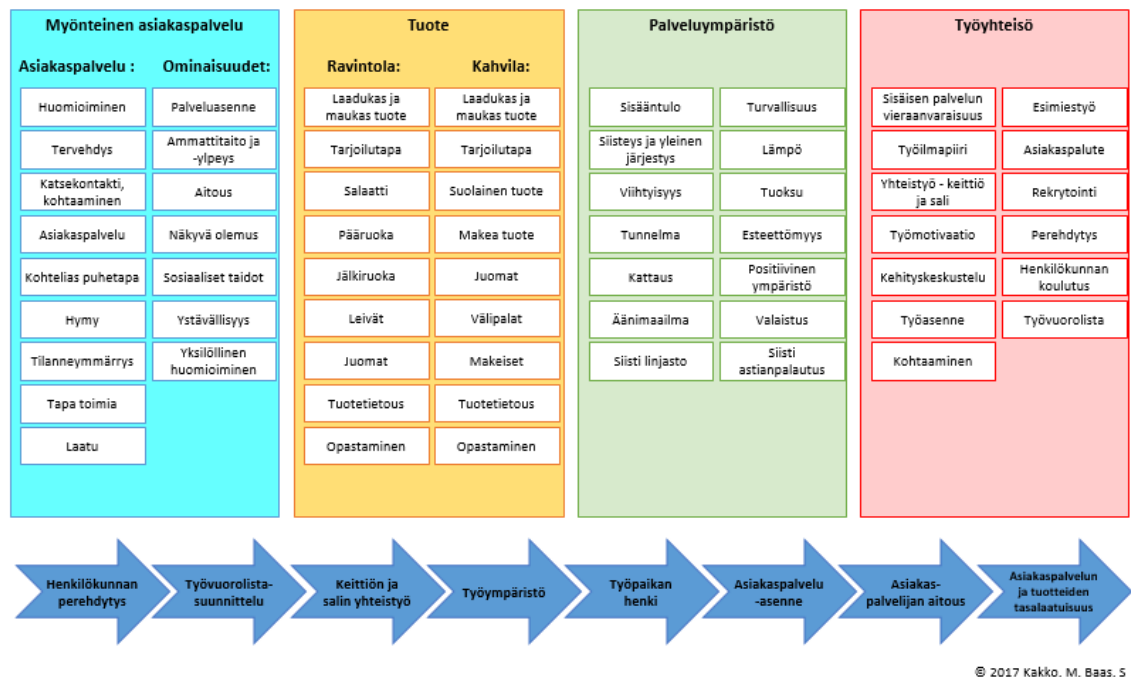
OSAOn opiskelijaravintolan ruokailuun saapuessa asiakkaat tulivat linjastoon kahta puolta, jossa jonotus eteni nopeasti hyvän asiakaspolun vuoksi. Kaikkia asiakkaita ei tervehditty, mutta joidenkin henkilöiden kanssa yhteys pelasi, tervehdittiin ja juteltiin hyvällä tuulella. Osalle asiakkaita ei näyttänyt olevan halua jutella, vaikka heille sanottiin jotain. Negatiivisen tunteen toi linjastoon saapuessa osalle asiakkaita se, että henkilöstö joutui heitä pyytämään ottamaan takkia ja lakkia pois tai leimaamaan kelakorttia. Joku linjastohenkilöstöstä ehdotti asiakkaille, että ota salaattia tai tässä on tätä tarjolla mutta useimmat ei osanneet kommunikoida asiakkaille. Linjasto oli epäsiisti välillä, vaikka joku yritti sitä siistiä. Osa henkilöstöstä jutteli omia keskenään linjastosta eikä ”ehtinyt” pitää kunnossa linjastostoa. Myös lattioilla oli roskia mitä henkilöstö ei nostellut pois. Asiakkaiden huomiointi oli vähissä. Katsekontaktin luonti asiakkaaseen on vaihtelevaa linjastohenkilöiden kanssa. Kiireinen työtahti vähentää asiakkaiden kanssa kommunikointia. Asiakaspalvelulinjasto oli asiakkaiden puolelta epäsiisti, kun sinne oli tippunut ruokaa asiakkailta. Astiapalautuksessa oli jonkin verran keskustelua joidenkin asiakkaiden kanssa. Asiakkailta tuli kiitos astioita palauttaessa, johon keittiöhenkilökunta vastasi iloisena. Henkilöstö jutteli omia asioita astiahuollossa, mikä näytti kummastuttavan joitakin asiakkaita.

Hotelli Hilton Strand

Kolmas havainnointi tapahtui helsinkiläiseen Hotelli Hilton Strandiin. Aamupalalle saapuessa tarjoilijat tervehtivät asiakkaita katsekontaktilla mutta linjastoissa ei paljoa ollut kontaktia asiakkaisiin. Jotain kun pyydettiin, niin silloin asiakasta kuunneltiin ja hän sai tiedon tarvitsemaansa, mutta tässä asiakkaan piti itse ottaa kontakti tarjoilijaan. Avun tarjontaa ja oma-aloitteista palvelualttiutta ei linjastoymäristössä ollut. Asiakaspalvelijoiden asenne oli pääasiassa positiivista. Aamupalaa syödessä pöydässä salissa oli palvelualttiita ja hyväntuulisia tarjoilijoita, jotka tulivat kysymään ”oliko kaikki hyvin, voinko tuoda kahvia, haluatteko jotain?”. Salitarjoilijat hakivat mielellään tuotteita asiakkaalle, jos hän jotain pyysi. He olivat energisiä ja jäi tunne kuin heillä ei olisi ollut kiire minnekään ja olivat siellä vain meitä varten, vaikka asiakkaita oli paljon. Kaikki saivat samaa hyvää

palvelua. Muutama tarjoilijoista toimi hieman ”ei kiinnosta”-periaatteella mutta siihen vaikutti varmasti se, ettei hän osannut Suomea. Pois lähtiessä henkilöstö kiitteli ja toivotti hyvää päivän jatkoa, josta jäi hyvä mieli. Ruokasali ja linjasto olivat viihtyisiä ja miellyttävä, vaikka asiakkaita oli paljon. Asiakaspolku toimi hyvin ja sujuvasti, joka toi rauhallisen tunnelman.

Meidän oman käytännön kokemuksen, tietoperustan ja havainnoinnin tuloksena syntyi Vauhkosen mallin mukainen sovellus asiakaspolusta. Asiakaspolku (Liite 2) kuvaa tärkeimmät kontaktipisteet asiakkaan matkan aikana, jotka ennen havainnointia kerättiin havainnoitaviksi asioiksi. Kontaktipisteistä muodostui kuvio 5, joka toimi havainnoinnin työvälineenä.



Kuvio 5. Asiakaspalvelupolku ja -osa-alueet

Havainnoinnissa huomasimme, että hotellien asiakaspalvelun kehitys oli saatettu pitemmälle kuin julkisella puolella. Tässä suhteessa olisi syytä mallintaa ideaalisen toiminnan ratkaisuja julkisessa palvelussakin.

Huomioimme henkilöstön olevan pääasiassa hyvän tuulista sekä palveluultista. Havainnoinnin tulos kokemuksiemme mukaan ei tuonut sitä tulosta mitä haimme

kehitettävästä ympäristöstä, kun henkilöstö huomasi, että heitä tarkkaillaan. Hotelli havainnoinnit olivat oivana esimerkkinä, kuinka tulee toimia.

7.3 Laadukkaan asiakaspalvelun keskeiset tekijät

Benchmarking-vierailun tavoitteena oli löytää uusia käytäntöjä asiakaspalvelun kehittämiseen ja palvelulaatuun. Valitsimme kohteeksemme luotettavan kansainvälisen hotelliketjun, jossa panostetaan asiakaspalveluosaamiseen jatkuvalla koulutuksella. Benchmarkkasimme Oulun Scandic hotellissa. Kokemus oli avartava, opettavainen sekä mieleenpainuva. Keskustelumme oli avointa ja rakentavaa. Meidät otettiin lämpimästi vastaan. Saimme tunteen, että he haluavat kertoa heidän toimivista tavoistaan mielellään.

Haastattelussa käytimme tekemäämme kysymyslistaa (Liite 3). Lähetimme kysymyslistan etukäteen. Haastattelu sujui jouhevasti sekä avoimesti. Haastateltava oli hyvin yhteistyökykyinen sekä innokas kertomaan siitä, kuinka Oulun Scandicissa toimitaan.

Haastateltavamme, Vastaanottopäällikkö Hanna Utunen tuo hyvin esille sen, kuinka heidän koko työntekijätiimiä koulutetaan tasaisin väliajoin. He pitävät erittäin tärkeänä sitä, että jokainen pääsee osallistumaan koulutuksiin sekä sitä, että niitä järjestetään säännöllisesti. Koulutukset on rakennettu Scandicin omien arvojen ympärille. Koulutuksissa he käyttävät ulkopuolisia, oman yrityksen sisäisiä ja omia esimiehiä kouluttajina. Jotkin koulutukset kulkevat tavalla, jossa ensin esimiehet koulutetaan ja he kouluttavat saamansa opin heidän alaisilleen. Henkilöstöä koulutetaan myös monenlaisilla verkkokoulutuksilla. Scandic on panostanut paljon koulutuksiin, sekä huomanneet myös sen positiiviset vaikutukset asiakaspalvelutaitoihin. (Utunen 2017.)

Benchmarking kohteessa, Scandic Oulu, Hanna Utunen kertoi palvelun laadun pohjautuvan Scandicin yhteisiin arvoihin, joita ovat seuraavat neljä ohjaavaa tekijää.

Be caring - Ole huolehtiva

Olemme ystävällisiä ja toivotamme jokaisen lämpimästi tervetulleeksi. Välitämme ihmisistä, ympäristöstä ja ympäröivästä yhteiskunnasta

Be you - Ole oma itsesi

Meillä arvostetaan jokaisen ainutlaatuista potentiaalia ja erojemme tuomia etuja – ja siksi otamme myös jokaisen vieraamme vastaan ainutlaatuisena yksilönä.

Be a pro - Ole ammattilainen

Palveluidemme korkeaan ja yhtenäiseen laatuun voi aina luottaa. Emme kuitenkaan pitäydy siinä, mitä meiltä odotetaan, vaan nousemme sen yläpuolelle. Tiedämme, että avain menestykseen on pienissä yksityiskohdissa ja tahdossamme tehdä hyvän sijaan parasta

Be bold – Uskalla

Uskallamme tehdä asioita eri tavalla, astua mukavuusalueidemme ulkopuolelle ja keskittyä enemmän tulevaan kuin menneeseen. Haluamme inspiroida vieraitamme, toisia, omistajiamme sekä ympäröivää yhteiskuntaamme.

(Scandic 2017.)

Scandicissa palvelun laatu perustetaan onnistuneeseen henkilöstövalintaan. Asiantunteva johto valitsee rekrytoi osaavia henkilöitä perehdyttämällä, ohjeistamalla ja kouluttamalla heidät Scandicin arvoihin säännöllisesti. Menetelmät ja työkalut koulutuksiin ovat moninaiset ja jokaisen huomioiva. Koulutettavat aiheet koskevat kaikkia osa-alueita: Johtaminen, ruokalista, juomat, asiakaspalvelu, aamupala, turvallisuus, ensiapu, esteettömyys sekä monia muita koulutuksia, kertoo Hanna Utunen.

Scandicissa ruokalistat vaihtuvat noin kolmen kuukauden välein jolloin keittiöhenkilökuntaa opastetaan uuden ruokalistan tekoon ja myyntiin. Salipuolen työntekijöille koulutetaan esimerkiksi ruuan kanssa suositeltavat viinit ja oluet. Samoin pidetään perehdytys koko henkilökunnalle uudesta ruokalistasta, jonka kautta tietoisuus lisääntyy koko henkilöstölle. Tämä on erittäin hyvä tapa, koska hyvä asiakaspalvelija osaa, vaikka hotellin vastaanoton tiskillä suositella jotain ruoka-annosta vieraalle kysyttäessä. Scandicille on tärkeää kouluttaa henkilöstöä myös ruoka- ja juomatuotannon saloihin, jotta tiedot tavoittavat asiakkaan ja he saavat tarkat tiedot myös erikoisruokavaliot huomioiden.

Scandic Oululla on käytössään monenlaisia palkitsemiskäytäntöjä henkilöstölleen. He tarjoavat tukea sporttipassin kautta liikuntaan sekä kulttuurin harrastamiseen. He palkitsevat muun muassa hotellin työntekijöiden keskuudesta kuukauden työntekijän ja vuoden työntekijän. Heidät palkitaan joko rahapalkinnolla tai lahjakortilla. Isommalta alueelta otettuna palkitaan vuoden esimies, joka myös palkitaan. Heillä on myös palkinto hyvästä tuloksen teosta, jonka palkinto voi olla esimerkiksi viikonloppumatka johonkin heidän ulkomaille sijaitsevaan hotelliinsa, jolloin myös samalla tapahtuu havainnointia muista hotelleista sekä heidän käytänteistään. Mieleemme jäi erityisesti se, jos työntekijä saa positiivista palautetta omalla nimellään, on esimiehellä mahdollisuus palkita hänet rahapalkinnolla. Se, jos jokin, motivoi työntekijää. Sitouttamisen apuna on myös hyvät henkilökunta edut sekä työterveys. Suuren yrityksen eduksi heillä on myös työnkierron mahdollisuus sekä mahdollisuus siirtyä sisäisessä vaihdossa toiseen hotelliin. Utunen toi myös esille sen, että palkitseminen on hyvä keino sitouttaa henkilöstöä ja saada näin henkilöstö motivoituneeksi. Scandic mittaa työhyvinvointiaan jokavuotisella Voice-mittauksella, josta tulokset käydään tarkasti läpi ja kehitetään toimintaa.

Kysyessämme sitä, kuinka Scandic Oulu löytää hyvät ja motivoituneet työntekijät, haastattelija Utunen vastaa, että ”suurin osa heidän työntekijöistään tulee heille vuokrafirman kautta”. Kun heillä on vuokrafirmasta työntekijä määräaikaaisella sopimuksella, he pystyvät siinä näkemään onko hän yritykseen sopiva henkilö vai ei. Tämä tapa antaa myös mahdollisuuden työntekijälle vaihtaa yritystä, jos hän

ei viihdy yrityksessä. Utunen kertoo, että monista pitkistä niin sanotuista 'extra-työntekijöistä' on tullut heillä Scandicin omia työntekijöitä. Rekrytointiin koulutetut ja kokeneet haastattelijat oppivat näkemään sekä tuntemaan haastatteluun tulneiden henkilöiden luonteenpiirteitä, että heidän stressin kestävyyskykyä. Apuna on myös psykologisia testejä. Osaava ja luotettava henkilöstö koulutetaan talon tapoihin alusta alkaen. He kouluttavat kaikki ihmiset, niin siivoojat, 'extraajat', että työharjoittelijat tuntemaan Scandicin arvot ja tavat toimia asiakaspalvelussa.

Scandic Oulussa huomioidaan asiakkaat yksilöllisesti monella eri tavalla, kertoo Utunen. Heillä on monipuolinen kanta-asiakasjärjestelmä jonka kautta he panostavat asiakastyytyvyyteen. Heillä on monitasoinen järjestelmä, jonka perusajatus on, kuinka saa asiakkaan viihtymään ja tuntemaan itsensä kotoisaksi viihtyessä hotellissa kolmekymmentä tai viisikymmentä yötä vuodessa. He järjestävät kanta-asiakas iltoja vaihtelevilla teemoilla, joka on yksi tärkeä asiakaspalvelun kehittämismuoto.

Utunen nosti esille myös että, esteettömyys on Scandicissa myös tärkeä. He haluavat painottaa, että kaikki on tervetulleita hotelliin. Heillä on oma esteettömyyslähettilä, joka kiertää eri hotelleja jakamassa tietoa siitä mitä kuuluu ottaa huomioon, kun voi mainostaa hotellia esteettömänä. Hotellilla on erikoistarpeilla varustettuja huoneita sekä esteettömyys on otettu huomioon muun muassa värisevin herätyskelloin, inva-WC:n sekä asiakastilojen pöytien korkeudessa. Tähän on myös omakoulutusohjelma henkilöstölle.

Scandic Oulu järjestää asiakkaille eri teemoin järjestettäviä tapahtumia, jossa on mukavaa huomiointia jokaiselle asiakkaalle. Esimerkiksi lapset huomioidaan omalla ruokalistalla ja leikkipisteillä sekä muilla yllätyksillä kertoo vastaanotto-päällikkö Hanna Utunen.

Benchmarkingin tuloksena syntyi kuvio 6 laadukkaan asiakaspalvelun keskeiset tekijät (Liite 4). Kokosimme haastattelukysymysten perusteella nousseet asiat kuvioon, josta nähdään, miten kehitetään asiakaspalvelutoimintaa. Palvelunlaadun keskeiset tekijät-kaavion mukaan on hyvä jäsentää ja kehittää toimintaa hyvän palvelun laadun saavuttamiseksi ja perehdyttämisen mallina.



Kuvio 6. Laadukkaan asiakaspalvelun keskeiset tekijät

Mieleemme jäi hyvin vahvasti se, kuinka Scandic Oulu haluaa olla alansa parhaita ja heillä on toiminnallaan vahva visio sekä toteutus. Heillä on kokemusta sitouttaa sekä kouluttaa henkilöstöään todella taitavasti sekä monipuolisesti. Todenneet tämän toimivaksi tavaksi kehittää palvelunlaatua josta monen yrityksen

tulisi ottaa esimerkkiä. He toimivat vahvasti tiiminä, jossa työroolit voivat joskus kiireessä myös vaihtuakin!

Oma esimies kouluttajana saattaa olla vaativa tehtävä omassa työympäristössä, vaikka pitkä kokemus työelämässä, monessa eri työpaikassa ja tehtävissä olisi-kin. Mielestämme oma esimies voi olla parhaimmillaan opastajana tai toimintatapojen parantajana.

Vuosikello on tärkeä esimiehen työväline, jolloin saa jatkuva kehittämisen toimintaan. Kun kokoaa vuosikelloon eri kehittämistapahtumat, on helppo nähdä tapahtumat läheltä ja kaukaa. Samalla ne tulee ajallaan suoritetuksi, joka kannattaa ottaa käyttöön jokaiseen työpaikkaan. Palkitseminen on erinomainen henkilöstön motivointi työn tekemiseen ja tuo tehokkuutta työpaikalle. Samalla se sitouttaa henkilöstön tehtäviinsä ja yritykseen.

7.4 Tuloksien yhteenveto

Tutkimusmenetelmien tuloksien avulla voidaan parantaa asiakaspalvelulaatua ja luoduilla ohjeilla voidaan kehittää myönteisen asiakaskokemuksen luomista kahvila- ja ravintolaympäristössä.

Opinnäytetyön tavoitteen mukaan löysimme työkaluja, ohjeita ja malleja toimeksiantajalle ja kaikille kahvila ja ravintolaympäristöön kehittämään palvelun laatua ja löytämään ideat asiakaskokemuksen luomiseen. Opinnäytetyön toteuttaminen oli tärkeä jatkuvan parantamisen kannalta tulevaisuudessa.

Tuloksena syntyneellä asiakaspalvelupolku-mallilla voi koulutta asiakaspalveluhenkilöstöä ja perehdyttää uusia työntekijöitä. Palvelupolku auttaa havainnoimaan asiakkaan kulkemat kontaktipisteet, joka helpottaa kehittämistyössä.

"Myönteisen asiakaskokemuksen luominen" käsikirjaa voidaan hyödyntää asiakaspalvelun laadun ja myönteisen asiakaskokemuksen luomiseen, koska siinä esillä tulevat neuvot ja ohjeet pohjautuvat teoreettiseen tietoon sekä työn kautta tulleeseen asiakaspalvelukokemukseen. Kirja syntyi tietoperustan pohjalta.

Benchmarking tuloksena syntyi malli laadukkaan asiakaspalvelun keskeisistä tekijöistä, joka on hyvää johtamisen työkalu palvelun kehittämiseen. Benchmarkingin tulokset osoittavat, että asiakaspalvelunkehittämistä kannattaa lähteä toteuttamaan yrityksen arvoja kunnioittaen. Kun yrityksen arvot tuodaan jokaiselle työntekijälle esille sekä aukaistu niiden tarkoitus, löytyy kehittämistyölle vankka pohja. Arvot luovat pohjan kaikelle tekemiselle.

Benchmarkingin kautta esille tulleet arvot ja niiden esille tuominen Scandicin toiminnassa ovat esimerkilliset. Opinnäytetyön toimeksiantajamme OSAO omaa myös omat arvonsa, jotka ovat oikeudenmukaisuus, luovuus, rohkeus ja vastuullisuus. Arvot nousevat esille muun muassa kehityskeskusteluissa, jotka käydään esimies työntekijä tasolla joka vuosi. Toimeksiantajan tulisi panostaa arvojen esille tuomiseen sekä niiden tarkoitukseen arkisessa työskentelyssä. Niiden avulla voitaisiin myös ohjata osaamista yrityksessä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyömme on ollut mielenkiintoinen oppimisprosessi. Olemme syventäneet ammattitaitoamme työn aikana, joka tukee meitä tulevaisuudessa työn haasteissa. Opinnäytetyön aiheen merkitys pitäisi jokaisella opiskelijalla miettiä itselleen hyödyksi sekä ajatella niin, että se on tilaisuus perehtyä valitsemaansa aiheeseen perusteellisesti ja kertoa sen kautta oppimansa asiat muille. Opinnäytetyön kautta oppimme, kuinka etsiä tietoa ja käsitellä sitä. Kuinka sovelamme tietoa käytäntöön ja omaan työhön, ongelmien ratkaisuun sekä päättely ja perustelutaitoihin. Opimme myös kirjallista viestintää, oman työn arviointia ja vertailuosaamista. Näiden asioiden harjoittaminen ja oppiminen eivät ole ihan helppoa.

Aiheemme on ajankohtainen ja tärkeä sekä merkityksellinen ja kiinnostava. Opinnäytetyötä voi hyvin käyttää tietoperustan ja kehittämistyön pohjana kahvila- tai ravintola ympäristössä. Kehittämistyömme sisältö on laadukas, perusteellinen ja monipuolinen. Saavutimme asetetut tavoitteet työkalujen, ohjeiden ja mallien osalta. Jatkossa niillä on hyvä lähteä kehittämään asiakaspalvelun laatua käytännössä.

Teimme opinnäytetyön työpaikallamme, joten toimeksiantaja löytyi luonnollisesti. Työpaikkaohjaajana toimi Haukiputaan yksikön palveluosaston koulutuspäällikkö Hannu Heikkinen. Hänen kanssaan yhteistyö ja ajatukset toimivat hyvin yhteen. Tämä mahdollisti tiiviin yhteistyön tekemisen opinnäytetyön aikana. Olemme saaneet hyvää ohjausta ja yhteistyö on ollut mutkatonta. Opinnäytetyö toteutettiin parityönä. Varsinaista työnjakoa emme tehneet, koska kokonaisvaltaisen ymmärryksen asiaan saa vain tutustumalla aiheeseen kokonaan eikä vain tiettyjen asioiden hakemisella.

Opinnäytetyön tekemisellä kehittyi oma tutkimus- ja kehittämisprosessin osaaminen. Johdonmukaisuus auttoi työn etenemisessä. Tutkimus on luotettava ja eettinen, kun havainnoimme toimintaa omalla työelämäkokemuksella, jolloin se on aidosti tuotettu.

Opinnäytetyössä on käytetty tutkimus- ja tiedonhankintamenetelminä palvelutoimintojen havainnointia ja benchmarkingia. Benchmarking oli meille uusi ja motivoiva tapa hakea kehittämiseen mallia. Muutoksia tuli matkalla, vaikka aikataulu oli tarkasti suunniteltu. Jälkeenpäin ajateltuna olisi tärkeää aloittaa suunnittelemaan opinnäyte- ja kehittämistyötä jo hyvissä ajoin ennen kuin kaikki alkaa käytännössä. Aihe tulee päättää ja tutustua kirjallisuuteen ja pohtia mikä olisi työnrunko, johon olisikin helppo lähteä työtä viemään. Työn kirjaaminen ja työn tulosten analysointi ovat yllättävän aikaa vievää. Toki haastavaa oli löytää sopivat havainnointi ja benchmarking kohteet. Tässä onnistuimme lopputuloksen kannalta hyvin. Tietoperustaan löytää paljon hyvin asioita. Haastavaa on osata rajata sisältö.

Meidän opinnäytetyöntekijöiden yhteistyö sujui hyvin ja siihen auttoi se, että toimimme samassa organisaatiossa ja samantyyppisissä paikoissa. Molempien työkokemus ja palveluhenkisyys ovat suurena etuna. Yhdessä tekstin pyörittely ja aineiston hakeminen täydensivät työtä mukavasti. Oli tärkeää voida kommunikoida ja yhdessä pohtia työn etenemistä, vaikka tuskaisiakin hetkiä oli. Opinnäytetyöprosessia tehdessä meillä oli muidenkin kurssien päällekkäisyyksiä, joka loi haasteita keskittyä täysipainoisesti opinnäytetyöhön. Ohjenuoraksi voisikin tuleville opinnäytetyöntekijöille antaa, että rauhoittaa kalenteri muista opinnoista opinnäytetyön ajaksi.

Asiakaspalveluprosessia ei ole toimeksiantajalle selvitetty näin laajasti aikaisemmin. Opinnäytetyömme on varmasti hyödyllinen toimeksiantajalle ja koko koulutuskuntayhtymälle tulevaisuutta ajatellen. Tavoite toteutui ja löysimme benchmarkingilla asiakaspalvelulaadun mallin, työkaluja ja toimintamenetelmiä myönteisen asiakaspalvelukokemuksen luomiseen kahvila ja ravintolaympäristöön. Tutkimustuloksemme tulee mahdollistamaan toimeksiantajallemme palvelulaadun kehittämisen.

Työmme aloitimme tietoperustan kirjoittamisella, jossa käsitelimme laajasti asiakaspalveluosaamisen eri osa alueita niin kirjallisuustiedon, artikkeleiden, tutki-

musten ja eri sosiaalisen median lähteiden kautta. Monipuolinen ja runsas lähteaineisto antoi työllemme monipuolista sisältö sekä kriittistä vertailua lähteiden välillä.

Opinnäytetyössä kehitettiin työkaluja kahvila- ja ravintolaympäristöön. Tuloksena syntyi, Myönteisen asiakaskokemuksen luominen – käsikirja asiakaspalveluhenkilöstölle. Julkaisua voidaan käyttää yhtenä työkaluna kehittämistyössä. Käsikirjasta on apua niin perehdyttämistilanteissa kuin asiakaspalvelijan motivaation ylläpitämisessä pitkän työuran aikana keskittymällä tekemiseen ja muistuttamalla mitä ollaan tekemässä, jotta asiakaskokemus ja laatu pysyvät halutulla tasolla. Käsikirjan julkaiseminen kannattaa tehdä kaikille palvelutehtävissä toimiville heti kehittämistyön päätteeksi.

Asiakaspalveluosaamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja sen kehittämiseen tulisi saada sitoutettua koko henkilöstö. Laadullista kehittämistä tukee myös se, että ohjaamme alan opiskelijoita asiakaspalvelutehtäviin. Kehittämistä kannattaa tehdä havainnoinnin, koulutuksien ja tietoperustan avulla. Kehittämistyötä tulisi myös seurata tasaisin väliajoin muun muassa asiakastyytyväisyyskyselyin.

Havainnoinnista voidaan todeta, että seuratessa asiakaspalvelun ammattilaisia heidän osaamisensa on hyvää. Esille nousi aito palveluasenne sekä terve ammattiylpeys. Huomio kiinnittyy myös palveluosaamisen toiseen puoleen, jolloin palveluosaamisen ammattilainen ei tee asioita sydämellään tai hänen motivaationsa työntekoon on kadonnut. Asiakaspalveluammatti on näkyvyydeltään sellainen, että asiakaspalvelijan tuntemukset asiakas aistii herkästi. On muistettava huomioida työssään se miltä työnteko näyttää ulospäin.

Kehittämistyössä tulisi miettiä, millaisia odotuksia asiakkaalla on palvelustamme ja kuinka voimme mahdollisesti ne ylittää. Kehittämistyössä tulee miettiä, millaista palvelua halutaan tarjota, kuinka laatu saadaan pysymään tasalaatuisena, miltä palvelu näyttää asiakkaalle sekä miten asiakas palvelun kokee. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on se, että kerromme työntekijöille, mitä heidän asiakaspalvelutaidoilta odotetaan. Kuinka haluamme heidän toimivan sekä mitkä ovat yri-

tyksen arvot liiketoiminnassa. Jos henkilöstö ei tiedä yrityksen tavoitteita ja arvoja, eivät he toimi silloin niiden tavoitteiden ja oletuksien mukaan. Jokaisen ravitsemisalan yrityksen päätavoite on tuottaa hyvää asiakaspalvelua ja muistettavia myönteisiä asiakaspalvelukokemuksia.

Työkaluja asiakaspalvelutyöhön on useita. Jokainen työkalu auttaa kehittämään palveluitamme ja asiakaspalvelua, kunhan vain rohkenemme niitä käyttää. Rohkeasti kokeilemalla löytää omaan yritykseen sopivimmat toimintamallit. Koko työyhteisön on oltava sitoutunut kokeillessaan erilaisia työkaluja toiminnan kehittämiseen.

Benchmarkingin haastattelun analysoinnin tuloksena tulleesta henkilöstön palkitsemisen käytännöistä ilmeni, kuinka se on tärkeä työkalu motivoimaan henkilöstöä oman ja tiimityön tekemiseen, sekä lisäämään tehokkuutta työpaikalle. Samalla se sitouttaa henkilöstön tehtäviinsä ja yritykseen. Palkitsemista on harvemmin käytössä julkisissa organisaatioissa, mutta sen esille tulevien tulosten perusteella se olisi kannatettava menettelytapa jota tulisi kehittää. Esimiehen antamia muita hyviä motivointikeinoja ovat kiittäminen, kannustaminen ja innostaminen yksinkertaisimmillaan.

Kehittämisen työkaluksi syntyi myös käytännön kokemuksemme, tietoperustan ja Vauhkosen mallin yhdistämisellä muotoutunut asiakaspolku. Palvelupolun määrittelyllä voimme muodostaa asiakaspalveluun käsityksen tärkeistä kontaktipisteistä. Tiedossa olevien kontaktipisteiden kautta asiakaspalvelija oppii pohtimaan asiakkaan lähtiessä, onnistuiko hän palvelussa, millaista palvelua asiakas sai sekä minkälaisen asiakaspalvelukokemuksen hänelle tuotimme.

Esimiehen rooli osaamisen johtajana on keskeinen. Johtajan tulee osata löytää työntekijänsä vahvuudet, kehittää ja kannustaa osaamista sekä luoda kannustava ja luotettava työympäristö. Palvelulaadun kehittämisellä luodaan myös parempaa työhyvinvointia, joka heijastuu koko toimintaympäristöön.

Työkokemuksemme mukaan jokainen työntekijä on yrityksen käyntikortti. Hänen tulee olla aidosti sitoutunut ja yrityksen tulee myös olla työntekijän sitoutumisen arvoinen ja arvostaa työntekijää, jotta hän voi aidosti tuntea tervettä ylpeyttä työympäristöstään sekä ammattiinsa. Työntekijän työtyytyväisyys heijastuu asiakkaalle ensivaikutelmana, jonka voi saada vain kerran.

Nykypäivän haasteena on löytää sopivat työntekijät hoitamaan asiakaspalvelua. Ammattiin opiskelevien peruskoulutuksessa on hyvä ottaa huomioon, että rekrytoitaessa työntekijällä on tarpeeksi hyvä ammattitaito palvelutehtävään. Haastattelutilanteissa ihmiset voivat olla erilaisia kuin normaaleissa työtilanteissa. Vaikka perehdytys suoritetaan onnistuneesti, voi käydä niin, etteivät yrityksen ja työntekijän näkemykset työelämästä kohtaa. Monet yritykset käyttävätkin tässä asiassa vuokrafirman työntekijöitä, jolloin he voivat rauhassa nähdä työntekijän ammattilaisuuden sekä sopivuuden yritykseen. Vuokrafirman kautta työntekijät voivat olla esimerkiksi noin vuoden töissä yrityksessä, jolloin hänet halutessaan siirretään yrityksen omaksi työntekijäksi. Tämä malli tuo turvan työnantajalle, että hän saa mieleisensä työntekijän sekä myös sen, että työntekijä löytää itselle mieleisensä työpaikan.

Mahdollisuudet jatkokehittämiseen opinnäytetyömme pohjalta olisi suositeltavaa tehdä palvelun laatukäsikirja jokaiselle toimeksiantajan toimipisteelle. Käsikirjan tarkoitus olisi muistuttaa ja ohjata työntekijöitä asiakaspalvelun laadulliseen merkittävyyteen. Kehitettävä laatuasiakirja on hyvä tehdä tiiviissä yhteistyössä koko työyhteisön kesken. Tällöin kaikki saavat vaikuttaa, antaa mielipiteensä sekä kirja tulee tutuksi jokaiselle sitä tehdessä. Kun uusia työntekijöitä saapuu työympäristöön, laatukäsikirja on helppo antaa hänelle luettavaksi muunkin perehdytysmateriaalin kanssa.

Työympäristössä on tärkeää kouluttaa asiakaspalveluhenkilöstöä eri asiakaspalvelukoulutuksilla säännöllisin väliajoin ja jatkuvalla ohjauksella tietoperustaa hyväksi käyttäen. Tähän ehdotammekin asiakaspalvelun koulutusjärjestelmän laatimista yleiseksi käytännöksi koko organisaatiota ajatellen.

Tärkeänä pidämme, että organisaation arvot aukaistaisiin tarkemmin koko henkilöstölle. Arvot tulisi tuoda esille sillä tavalla, että jokainen ne ymmärtäisi ja osaa rakentaa myös arkipäiväisen työn laatunsa niiden ympärille. Lisäksi tulisi vaatia luonnollisella tavalla elämän perusasioiden huomioimisen kuten tervehdys, läsnäolo, kiittäminen, kuuntelu ja huomioiminen niin asiakkaita, työkavereita kuin opilaita kohtaan.

Ehdotuksena olisi myös, että rekrytointiin koulutettaisiin ja otettaisiin käytäntöön uusia menetelmiä, jotta saadaan onnistuneet rekrytoinnit. Mahdollisesti psykologisia testejä voisi harkita, jotta nähtäisiin, onko tuleva ihminen sopiva koulutusympäristön haasteisiin ja moninaisiin ihmissuhteisiin.

Kehittämisehdotuksia nousi monenlaisia, joten jätämme toimeksiantajalle itse katsoa, mitkä kehittämiskohteet otetaan käytäntöön ja mitkä kannattaa toteuttaa. Lopuksi toteamme että, ”PALVELU EI OLE KOSKAAN VALMIS” ja sitä ei voi kiertää eikä käyttää uudelleen.

LÄHTEET

- Adake 2016. Miksi palvelupolku kannattaa kartoittaa? Blogi 8.11. 2016. Viitattu 1.10.2017 <http://adage.fi/blogi/2016/miksi-palvelupolku-kannattaa-kartoittaa/>.
- Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi: Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Jyväskylä: Docendo.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Asiakaspalvelukokemus.fi 2017. Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä. Maaliskuu 2017. Viitattu 28.9.2017 <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/tutkimus2017>.
- Aunola, E. & Heikkinen, V.A. 2014. Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen. Helsinki: Haaga-Helia.
- Brink, P. 2016. Palvelumuotoilu nyt! Ekonomi lehti 7.12.2016. Viitattu 26.9.2017 <https://www.ekonomilehti.fi/palvelumuotoilu-nyt/>.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Flink, K., Kerttula, T., Nordling, A. & Rautio, V. 2016. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C 2015. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Vantaa: Talentum.
- Helsinki Design Week / Luovi Productions Oy 2017. Hellonin Mikko Koivistolle vuoden 2017 Ornamo-palkinto 24.04.2017. Viitattu 13.10.2017 <http://www.helsinkidesignweek.com/fi/sarjat/hellonin-mikko-koivistolle-vuoden-2017-ornamo-palkinto/>.
- Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. 7. uudistettu painos. Kangasniemi: Sho Business Development.
- Hsieh, T. & Hakumäki, H. 2013. Delivering happiness: Tuotto, tunne ja tarkoitus. Helsinki: Talentum.
- Hurme, S. & Österberg-Hurme, J. 2017. Kunnon liiketoimintaa: Hyvinvoinnista bisnestä. Lahti: Fitra Oy.

Hämäläinen, M., Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2016. Palvelun taitajaksi. 9 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ilmarinen 2013. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista. Viitattu 17.9.2017 [https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovai-
kutusta-lisaa-osaamista.pdf](https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovai-
kutusta-lisaa-osaamista.pdf).

Jalonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, L. 2016. Negatiiviset tunteet - positiivinen bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Javne, B. & Marckwort, R. 2013. Sujuvaa asiakaspalvelua sähköpostitse: Opas asiakaspalvelijoille ja esimiehille. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kapanen, M. 2014. Palvelumuotoilu asiakaspalveluprosessien kehittämisessä – Viking Grace Sweet & Salty ravintola. Turun ammattikoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 5.9.2017 [https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/86887/Mikko%20KaKapanen%20last%2022.10.pdf? Sequence](https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/86887/Mikko%20KaKapanen%20last%2022.10.pdf?Sequence).

Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Kortesuo, K. 2014. 50 Keissiä asiakaspalvelusta. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kotler, P. & Keller, K. 2016. Marketing management. 15th edition, global edition. Boston: Pearson.

Köpi, myyntimies 2017. Hankalat asiakkaat. Blogi 12.7.2017. Viitattu 14.10.2017 <https://blogi.savonia.fi/kokosuomimyy/tag/asiakasymmarrys/>.

Lapin AMK 2017. Strategia 2013-2016. Viitattu 23.1.2017 <http://matkailu.luc.fi/Suomeksi/Esittely/Strategia>.

Luomala, J. 2017. Kaupallinen yhteistyö. Disruptio ja vanhasta poisoppimisen vaikeus. Blogi. Kauppalehti 27.7.2017. Viitattu 30.9.2017 <https://blog.kauppalehti.fi/digikauppa/disruptio-ja-vanhasta-poisoppimisen-vaikeus>.

Lyon, H. 2010. Start and Run Your Own Coffee Shop and Lunch Bar. Oxford: How to Books Ltd.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Maisa 2017. Maisan elämää luonnossa ja muualla. Arvosteluja. Blogi 18.5.2017. Viitattu 13.11.2017 <http://maisanelamaa.simplesite.com/428798820>.

Mara 2017. Toimiala 21.08.2017. Viitattu 12.11.2017 <https://mara.fi/toimiala>.

Markkinointi & mainonta 2017. Asiakaspalvelu on nyt keskeinen erottumistekijä. Raportti 16/2017. Viitattu 30.9.2017 <http://www.marmai.fi/uutiset/raportti-asiakaspalvelu-on-nyt-keskeinen-erottumistekija-6613808>.

Mehiläinen 2017. Työnilo on totta. Viitattu 14.10.2017 <https://www.mehilainen.fi/tyonilo-totta>.

Metropolia ammattikorkeakoulu 2015. Benchmarking-menetelmä työyhteisön kehittämisesä. Sosiaalialan bloggaajat. Blogi 22.3.2014. Viitattu 1.10.2014 <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2014/03/22/benchmarking-menetelma-tyoyhteison-kehittamisessa/>.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Viitattu 30.9.2017 <http://videonet.fi/web/tekes/uudisraivaajat/2011/palvelumuotoilu-asiakasymmarrys/kalvot.pdf>.

Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Nenonen, S. & Niemi, O. 2013. Tilat ja työympäristö - näkökulmia monitilatoimistoon. Rakennustieto. Viitattu 22.10.2017 <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130302.pdf>.

Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma.

Nousiainen, J. 2014. Moniulotteinen vieraanvaraisuus. Omaleimaista palvelualttiutta. Syyskuu 2014. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti (MTI). Viitattu 15.10.2017 https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62304/omaleimaista_palvelualttiutta_pdfA.pdf?sequence=2.

Nousiainen, J. 2015. Vieraanvaraisuuden käsitteellisiä ja paikallisia ulottuvuuksia - Mistä on lappilainen vieraanvaraisuus tehty -selvityshankkeen raportti. Rovaniemi: Lapinamk.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin: Arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum.

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin: Asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän - myy paremmin. 7. Painos. Helsinki: Johtajatiimi.

Salonen, M. 2014. Asiakkaasta vieraaksi: Vieraan varaisuuden käsite ja ravintolan vieraanvarainen palvelu. Opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu. Sähköisessä muodossa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81522/salonen_marjukka.pdf?sequence=1.

Scandic 2017. Kulttuuri ja arvot. Viitattu 2017 <https://www.scandichotels.fi/tyo-scandicilla/kulttuuri-ja-arvot>

Shaw, B. 2015. Building your team for a service-minded culture. Viitattu 4.10.2017 <http://www.sdmmag.com/articles/91723-building-your-team-for-a-service-minded-culture>.

Simonen, M. 2017. Tiedätkö mitä on palvelumuotoilu? Iltalehti 1.1.2017. Viitattu 26.9.2017 http://www.iltalehti.fi/tyoelama/201612192200039406_tb.shtml.

Sinijärvi, T. 2015. Erinomaisen asiakaskokemuksen salaisuus – motivoituneet työntekijät. Blogi 29.04.2015. Questback 2017. Viitattu 8.10.2017 <https://www.questback.com/fi/blogi/erinomaisen-asiakaskokemuksen-salaisuus-motivoituneet-tyontekijat/>.

Taipale-Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2012:13. Viitattu 11.12.2016 http://www.oph.fi/download/141260_Matkailu-ja_ravitsemisalalan_osaamistarveraportti.pdf.

Talouselämä 2016. Huono asiakaspalvelu saa suomalaisen vaihtamaan asointinsa muualle. Julkaistu 6.9.2016. Viitattu 30.9.2017 <http://www.marmai.fi/uutiset/huono-asiakaspalvelu-saa-suomalaisen-vaihtamaan-asointinsa-muualle-6580135>.

Tekes 2017. Palveluliiketoiminnan sanasto. Viitattu 23.1.2017 https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf.

TE-palvelut 2017. Ravitsemispalvelut. Ammattinetti. Viitattu 12.11.2017 http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala.

Testa, M. & Sipe, L. 2012. Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. Viitattu 17.9.2017 http://ez.lapinamk.fi:2429/S0956522113000857/1-s2.0-S0956522113000857-main.pdf?_tid=54d0a66e-2fd0-11e7-bb78-00000aabb0f6b&ac-dnat=1493795928_a1cfb8baf32bb93ad12d23a168ff90fe.

Tilassa.fi 2016. Toimintaympäristön osallistava suunnittelu ja sen vaikutus organisaation tulokseen. Blogi 10.3.2016. Viitattu 22.10.2017 <http://tilassa.fi/blogi/toimintaympariston-osallistava-suunnittelu/>.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2012. Palvelumuotoilun työkalupakki. Service Design Toolkit SDT. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.9.2017 http://sdt.fi/hanke_esitely.html.

Utunen, H. 2017. Hotelli Scandic Oulu. Vastaanottopäällikön haastattelu 18.10.2017.

Vauhkonen, H. 2013. Palvelupolku ja kontaktipisteet. Blogi. Viitattu 1.10.2017 <https://hannavauhkonen.wordpress.com/2013/11/13/palvelupolku-ja-kontaktipisteet/>.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanomaa.

Väätäinen, M. 2015. Miksi jokaisen johtajan tulisi ymmärtää asiakkaiden palvelupolku? Blogi 13.3.2015. Viitattu 6.11.2017 <https://www.solita.fi/blogit/miksi-jokaisen-johtajan-tulisi-ymmartaa-palvelupolku/>.

WSI 2017. Kuinka näyt verkossa: Osa 2 – Asiakaspolku ja asiakaspersoona. Viitattu 4.10.2017 <https://www.wsiworld.com/jukkaikonen/2017/05/30/asiakaspolku-ja-asiakaspersoona/>.

LIITTEET

Liite 1. Myönteisen asiakaspalvelukokemuksen luominen – Käsikirja

Liite 2. Asiakaspalvelupolku ja -osa-alueet

Liite 3. Benchmarking-kysymykset

Liite 4. Laadukkaan asiakaspalvelun keskeiset tekijät

Myönteisen asiakaskokemuksen luominen Käsikirja



Marjo Kakko & Satu Baas

2017

Hyvä asiakaspalvelija

Olemme koonneet asiakaspalvelutehtävässä oleville asiakaspalvelijoille myönteisiä ohjeita asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen luomiseen.

Toivomme sinun saavan käsikirjan avulla innovatiivisuutta ja positiivista motivaatiota asiakkaiden kanssa työskentelemiseen. Avaamme sinulle palvelupolun tarkoituksen. Uskomme, että sparrauksella löydät asiakkaille hyvän palvelupolun. Löydä tiimissä tapoja toimia ja motivoikaa toisianne eteenpäin uudella tavalla. Hae yhdessä muiden kanssa iloinen ja positiivinen ote työhön joka saadaan tarttumaan myös asiakkaisiin. On tärkeää saada tuntee onnistumisen tunne, joka tulee omasta tekemisestä ja toivottavasti asiakkaan hyvästä palautteesta.

Asiakaskohtaaminen on jokaisen päivän tärkeitä hetkiä, jotka on hyvä aloittaa hyvällä mielellä ja hymyllä. Kiitos ja huomioiminen saa jokaisen tuntemaan hyvää mieltä.

Vieraanvaraisella palvelulla luodaan itsellemme arvokasta pääomaa, joka on helposti lahjoitettavissa asiakkaillemme.

Teksti koostuu myönteisen asiakaspalvelukokemuksen luomiseen opinnäyte-työnpohjalta. Ohjeistus- ja motivaatiomateriaali koostuu Marjo Kakon ja Satu Baasin koottuihin kirjallisuuslähteisiin sekä työn myötä toteutuneeseen havainnointiin ravintoloissa.

Onnistuneita ja miellyttäviä asiakaspalveluhetkiä!

Hyvä asiakaskokemus syntyy

Hyvä asiakaskokemus syntyy luottamuksesta, hyvästä palvelusta ja onnistuneen palvelupolun luomisesta, joka koostuu seuraavista asioista:

LUOTTAMUS
INNOSTUS
PALVELUALTTIUS
VUOROVAIKUTUS
ASIAKASTYYTYVÄISYYS
ASiantuntemus
SITOUTUMINEN
TEHOKKUUS
HENKILÖKOHTAISUUS
RATKAISUT
TUNNE
ONNISTUMINEN
HELPPOUS
YHTEISTYÖ

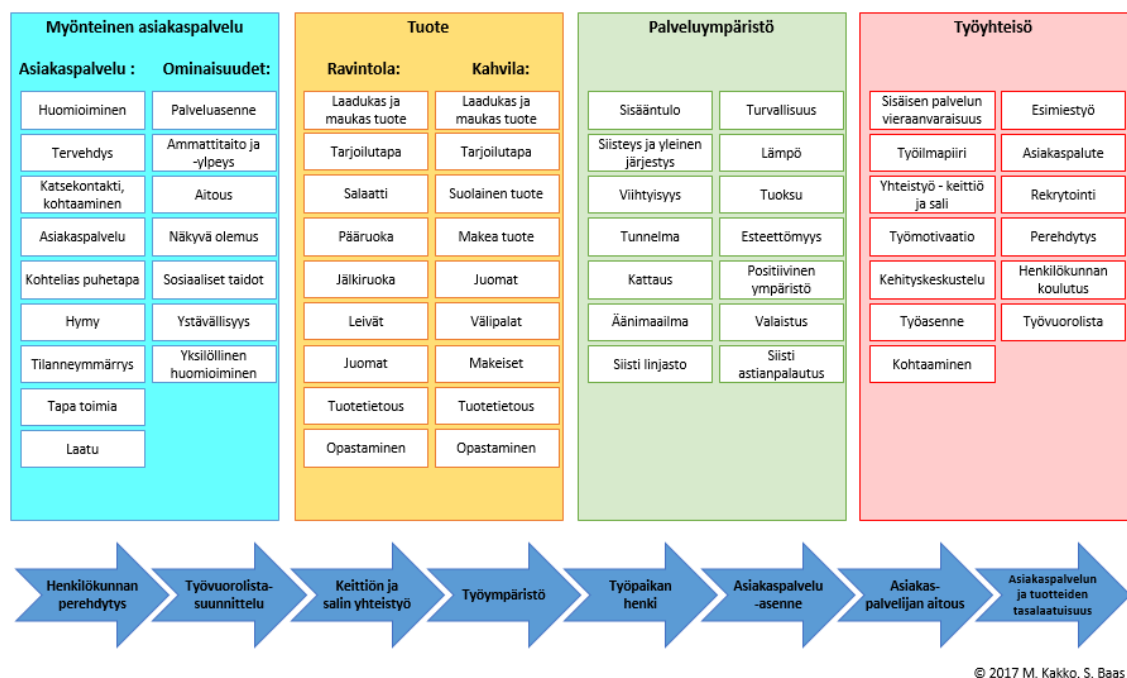
Kuva 1. Asiakaskokemus muodostuu useasta osatekijästä (Visma Duetto Oy 2013)

Palvelupolku

Palvelupolku muodostuu palvelun aikana tapahtuvista palvelutuokioista, jotka puolestaan koostuvat monesta eri kontaktipisteestä. Ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat ovat palvelun kontaktipisteitä (Kuvio 1). Kontaktipisteillä on tarkoitus saada asiakkaan aistiärsykkeet aktiiviseksi, jolloin vaikutus asiakkaaseen on mahdollinen. Ärsykeitä voidaan luoda esimerkiksi ääniä, valoja, värejä, tuoksuja, makuja ja materiaaleja käyttäen. Ärsykkeet ovat yleensä suunniteltuja sekä tarkkaan harkittuja. (Tuulaniemi 2011, 79-80.)

Palvelupolusta ilmenee asiakkaan tarvitsemat valinnat ja käyttäytymisen malli sekä hyvä hahmotus siitä, kuinka palvelu toimii. Palveluhenkilöstön hiljaisella tiedolla ja havainnoinnilla on tärkeä tieto polun kehittämisessä. Palvelupolku kokemuksen voi pilata yksi huono kokemus. Palvelumuotoilun yhtenä työkaluista pidetään palvelupolkua. (Vauhkonen 2013.)

Palvelupolun selvittäminen ja luominen parantavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ymmärtämistä. Sillä saadaan asiakaskokemus uudelle tasolle. Kartoittaessa palvelupolkua nähdään kontaktipisteiden tunnistetut ja piilossa olevat haasteet sekä pisteet asiakkaan ja palvelun välillä. Seuraamalla käyttäjiä saadaan totuudenmukaista ja tehokasta kehittämistä palvelun eri osa-alueille. (Adake 2017.)



Kuvio 1. Asiakaspalvelupolku ja sen osa alueet

Asiakaspalvelu

Asiakkaat haluavat aina yhä parempaa asiakaspalvelua. Asiakastyytyväisyyden olennainen tekijä on vuorovaikutus ihmisten välillä. Yksilöllisten kokemusten ja palveluiden kehittämistä tulee korostaa, jotta saadaan parempaa asiakasuskollisuutta, erotutaan kilpailijoista sekä taloudellista kasvua lisättyä. (Talouselämä 2016.)

Asiakkaan ja palvelun tuottajan koettu kohtaaminen on aina henkilökohtainen. Molemmat kokevat tilanteen omalla tavallaan, jolloin tulee kaksi eri mielipidettä tapahtumasta. Onnistunut kohtaaminen tuottaa tyytyväisen ja hyvän mielen palvelutilanteen (Kuva 2). (Nieminen 2014, 27.) Hyvät asiakassuhteet syntyvät rehellisellä, aidolla ja myönteisellä otteella. Hyvän asiakaskohtaamisen jälkeen unohtuu negatiiviset tapahtumat, jos yhteishenki on hyvä. Arjessa on hyvä testata ajatusleikin kanssa uudenlaista henkeä ja tasokasta palvelua. Hyvällä ilmapiiirillä saadaan asiakkaalle miellyttävän tunteen. Kun palveluhenkilöstön toimii tiiminä sydämellisesti, innostuneesti ja sinnikkäästi niin sen huoma myös asiakas. (Ojanen 2013, 50.)

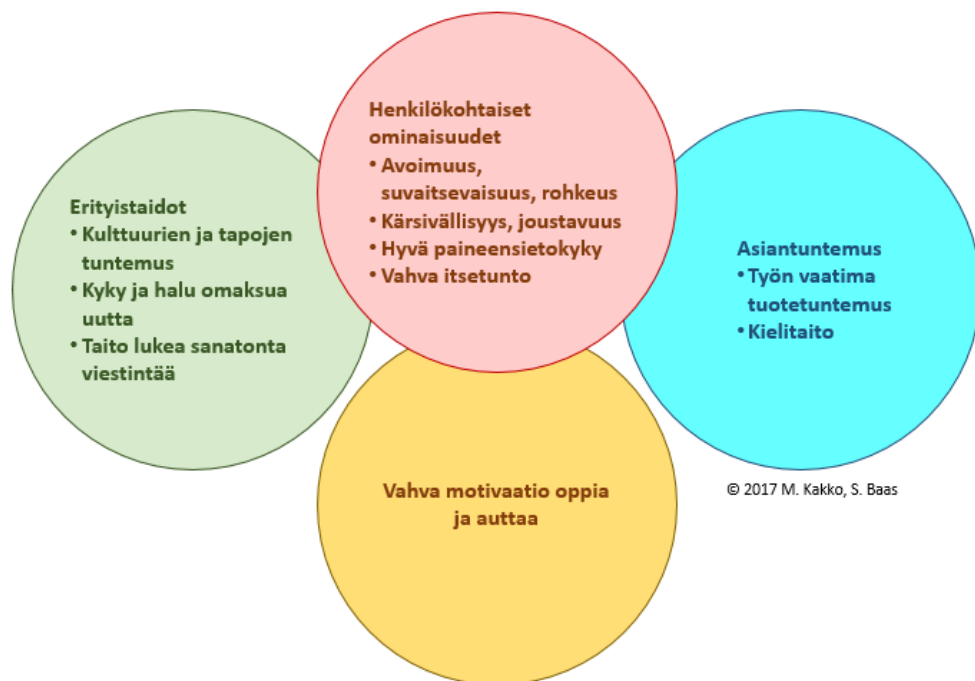
Tyytyväinen asiakas kokee, että hänen asioista ollaan aidosti kiinnostuneita ja hänelle annetaan parhainta palvelua työntekijöiden ja yrityksen kautta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46.)



Kuva 2. Asiakaskokemus (Suomen digimarkkinointi 2017)

Asiakaspalvelun odotukset

Hyvältä asiakaspalvelijalta odotetaan erilaista tietämystä, taitoja ja persoonallisia ominaisuuksia. Työskentelytavat ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat suuresti siihen, kuinka hän onnistuu moninaisessa kulttuurissa. Asiakaspalvelutyöntekijän täytyy pystyä muuttumaan, mukautumaan ja oppimaan nopeasti eri tilanteiden aikana. Asiakaspalvelijan omat toiveet ja taidot tulevat olla tasapainossa työn tarkoituksen, ravintolan tavoitteiden ja olosuhteiden kanssa. Näin kykenemme toimimaan hyvin ja sitoutumaan työhön paremmin. (Nieminen 2014, 26-27.) Monitaitoisen asiakaspalvelijan työkaluilla selviytyy asiakaspalvelun haasteista ja kehittämistyöstä hyvin (Kuvio 2).



Kuvio 2. Monitaitoisen asiakaspalvelijan työkalut

Sitoutunut palveluhenkilöstö työskentelee tehokkaasti ja osaa kiinnittää huomioita asiakaskokemuksen huomioimiseen. Sitoutunut henkilökunta osaa ajatella asiakkaan monista näkökulmista ja jakavat mielellään ideoita kollegoiden ja esimiehen kanssa. (Sinijärvi 2015)

Hyvä ja kokenut asiakaspalvelija tervehtii, juttelee ja hymyilee. Hän on ammattitaitoinen ja osaa hallita työskentelypaikkansa osaamisalueen. Työntekijä saa olla työpanoksestaan, aikaansaamistaan ja onnistumisestaan ylpeä. Hän osaa kehittää koko ajan ihmissuhdetaitoja työn vaatimalla tavalla. (Hokkanen & Karhunen 2014, 316.)

Asiakasymmärrys

Asiakaspalvelutilanteissa onnistuminen vaatii tilannetajua, asiakasymmärrystä ja kärsivällisyyttä. Kun asiakas aistii, että asiakaspalvelija suhtautuu myönteisesti häneen ja omaan työhönsä, syntyy luottamus asiakkaan ja palvelijan välille. Myönteinen asenne näkyy niin suullisessa kuin kirjallisessa viestinnässä, sekä eleissä ja ilmeissä. (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki, Pakkanen 2016, 14-15.) Tärkeäksi tekijäksi nousee asiakaspalvelijan taito hallita asiakaspalvelutilannetta. Asiakaspalvelutilanteiden hallintaan voidaan opiskella kaikki tarvittavat perustaidot, mutta tärkein taito on, kuinka se osataan soveltaa käytäntöön (Kuva 3).

Suomessa käyttäydytään asiakaspalvelussa pidättäväisesti. Vuorovaikutus saat-
taa olla asiakaspalvelutilanteissa kaveripohjalla ja yksinkertaista. Rupattelu eli ”small talk” on hyvä menetelmä tutkia tilannetta ja valmistaa hyvää ilmapiiriä. Rupattelulla voi lieventää jännitystä ja luoda tunnelmaa ja löytää yhteinen sävel. Perussääntö rupattelulle on saada aikaan positiivinen tilanne. Asiakaspalvelijan tehtävä on keskittyä ja kuunnella keskeyttämättä asiakasta. Hiljaisuus on tärkeä merkitys asiakastehtävässä ja se onkin tehokasta viestintää ja aktiivista kommunikointia. Hiljaisuuden merkitys ilmenee harmoniana, yhteisymmärryksenä, ja kunnioituksena vaikka toisinaan saattaa synnyttää epävarmaa ja ristiriitaista ajatusta. Asiakaspalvelijan onkin osattava olla läsnä ja suunnata huomionsa asiakkaaseen katsekontaktilla, myötäillen ja nyökkäillen. Hiljaisuutta pidetään kansainvälisenä yhteistyössä taitoa vaativana ja tehokkaana työkaluna. (Nieminen 2014, 63-68.)



Kuva 3. Asiakastilanteen hallinta (Mediataitokuoulu.fi 2017)

Asiakaspalvelijan palveluasenne

Sami Hurme jakaa Markku Salmisen valmennusta asiakaspalveluun seuraavasti: "Palvele asiakastasi, sillä se maksaa palkkasi. Tunnista asiakkaan ongelmat ennen asiakasta ja ratkaise se ennen kuin siitä tulee asiakkaalle ongelma. Kohtele kaikkia hyvin ja reilusti. Ole tavoiteltavissa, mutta älä tee itsestäsi tärkeää." (Hurme 2017, 230.)

Asenteen merkitys näkyy siinä, miten asiakaspalvelija haluaa astua ylimääräisen askeleen, joka erottuu erittäin hyvin asiakaspalvelun tavallisesta palvelusta. Asiakaspalvelu hetkeen vaikuttaa myös asiakkaan asenne eli mitä hän on kokenut samanlaisissa tilanteissa. Aikaisemmat tapahtumat heijastuvat kaikkiin asiakas-kontakteihin, jotka luovat toiveita uusiin kohtaamisiin. Asenne määrää, miten paljon asiakaspalvelija haluaa tarjota palvelua. Kokenut asiakaspalvelija tuntee oman asenteen ja ennakkokäsitykset. Asenteet rakentuvat tunteista, aiemmista tilanteista ja muista tapahtuneista mielikuvista. Hyvä pohjavuorovaikutukselle syntyy vahvasta itsetunnosta, positiivisesta minäkuvasta, suvaitsevaisuudesta, joustavuudesta ja erilaisuutta kunnioittavasta käytöksestä. Avoimella luonteella ja empatialla selviää pulmallisista tilanteista. (Nieminen 2014, 86-87.)

Tunteella on iso merkitys asiakaspalvelutyössä. Liittämällä yhteen tunteita ja tietoa saadaan ratkaistua vaativia asiakaspalvelutilanteita. Tunneälyä sanotaankin taitolajiksi, joka on merkittävämpi kuin ajan tuoma työkokemus jolloin on helpompi samaistua asiakkaan tilaan. (Nieminen 2014, 198.)

Palveluasenne välittyy asiakkaalle nopeammin kuin uskotaan. Persoonallista otetta tarvitaan asiakaspalvelutehtävässä, jotta asiakas tuntee olevansa odotettu. (Hokkanen & Karhunen 2014, 314.) Myönteinen asenne elämään luo hyvän perustan myös työmotivaatioille (Raumanni 2012).

Asiakastyö tarvitsee kokoaikaista uudistamista, tiedonhalua ja mielenkiintoa asiakkaita kohtaan. Hyvään asiakaspalveluun päästään aloittamalla aina uudella lailla tapaaminen asiakkaan kanssa. Perusasiat tulee olla hallinnassa eli asenne. (Nieminen 2014, 83.)

Palvelualttius

Osaava asiakaspalvelija toimii aktiivisesti ja mielenkiinnolla asiakasta kohtaan. Jos asiakas näyttää etsivään jotain, on tärkeää kysyä voiko auttaa. Asiakaspalvelu onkin palveluhenkilöstön tärkein tehtävä. Palvelualttius viestittyy koko olemuksella. Ystävällistä ilmapiiriä luo hymyilevät kasvot, pirteä ja vireä ote sekä valppaus asiakaspalveluun joka kutsuu asiakkaita. Palveluhenkilöstö ei ylpeile omilla tiedoilla ja eikä nolaa asiakasta. Asiantunteva henkilöstö osaa opastaa ja tarjota vaihtoehtoja asiakkaille. (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2016, 24-27.)

Palvelun laatu

Asiakkaan palvelu muodostuu kokonaisuudesta, joka sisältää peruspalvelun sen aikana tulleet lisäarvot ja kokemukset. Kaikkien asiakaspalvelijoiden tulee toimia palveluketjussa samansuuntaisesti. Asiakkaan täytyy saada jatkuvasti hyvää ja kauttaaltaan laadultaan samanlaista palvelua jokaiselta asiakaspalvelijalta. Yleiset palvelulaadun osat ovat:

- organisaation luotettavuus
- organisaation fyysiset vaikuttajat
- palveluiden ja tuotteiden saatavuus
- palvelukyky
- palveluhenkisyys
- kohteliaisuus
- asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen
- asiakkaiden huolenpito
- yrityksen viestintä

(Hokkanen & Karhunen 2014, 320.)

Palvelun laatua ja palvelua on merkityksellistä osata arvioida. Parhaiten oppii arvioimaan olemalla itse asiakas, jolloin arvioi saamiaan palveluja eri paikkojen palvelutapahtumissa. Asiakaspalvelulaadun merkittävimmät tekijät ovat henkilötasolla: palveluhalukkuus, kohteliaisuus, ammattitaito, asiakkaan kuunteleminen, asiakkaan ymmärtäminen ja spontaanisuus. (Hokkanen & Karhunen 2014, 315.)

Täytyy muistaa, että laadukas asiakaspalvelu on muutakin kuin vain töissä olemista. Työpaikalla tulee kehittää itseä, luoda brändiä, auttaa asiakkaita ja tehdä luovaa ja innovatiivista palvelua. Pitää osata ymmärtää kehittyä ja uskaltaa heittäytyä omien mukavien toimintatapojen ulkopuolelle. Tarvitaan ammattitaitoista ja palveluhaluista henkilökuntaa, koska nykyasiakas haluaa parempaa sekä laadukasta palvelua. (Kortesuo 2014, 107-108.)

Arvon luominen asiakaspalvelutilanteessa

Arvon muodostuksesta voimmekin todeta, että se on arvon tuottamista asiakkaalle ammattimme kautta. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan on oltava samalla arvoasteikolla palvelutilanteeseen lähdettäessä, koska tällöin ainoastaan voimme onnistua asiakaspalvelussa sekä saada palvelutilanteeseen osallistuneille hyvän onnistumisen tunteen. (Flink ym. 2016, 75.)

Asiakas odottaa aina hankinnoiltaan jotain. Yleensä odotukset ovat korkealla. Tuotteesta tai palvelusta voi olla jo jonkinlainen kuva asiakkaan mielessä. Kuva voi muodostua kokemuksista, toiveista, tarpeista, viestinnästä tai maineesta. Arvon muodostukseen vaikuttaa myös vuorovaikutustilanteet, joista myös palvelun arvo asiakkaalle syntyy. (Tuulaniemi 2011, 33.) Jokainen kohtaaminen tuottaa asiakkaalle arvoa ja parhaillaan sitä voidaan kasvattaa uusien ja onnistuneiden kohtaamisten kautta. (Löytänä & Korteso 2011, 56).

Asiakaskontaktin luominen

Mielihyvää tuottavan palvelutilanteen ehtona on huomaavaista ja luottamusta herättävää käytöstä. Hyviä tapoja on tervehtiä, olla ystävällinen ja suoraselkäinen, joka näkyy teoissa ja asennoissa. Kehonkieli on näkyvin kommunikointi, joka paljastaa viestin sisällön asian ja tunteen sekä asenteen. Ilmeet, eleet, asento, etäisyys juttelukumppanin, äänensävy ja –paino ovat vastentahtoisestikin viestimistä. Katsekontaktilla näytämme asiakkaalle olevamme paikan päällä häntä varten ja että hän on tärkeä meille. Katsekontakti tunnetaan itsevarmuuden signaalina ja luottamuksen osoituksena. Hymyllä välitetään tieto, että hänet hyväksytään. Hymy saattaa pelastaa jonkun henkilön päivän. Tutkimuksissa sanotaan asiakaspalvelun olevan hyvää, koska asiakaspalveluhenkilökunta hymyilee. Ilmeillä tehostetaan asiaa, kun ne yhtyvät puheen kanssa, mutta jos ne erkanevat toisista se onkin ongelma. Asiakaspalvelussa tulee muistaa, ettei ole kyllästynyt ja luotaantyöntävä. Asiakas uskoo enemmän viestinnässä ilmeeseen. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2016, 93-95.)

Työyhteisön tuki on tärkeä osa työelämässä. Kun voimme työskennellä avoimessa, kannustavassa sekä myönteisessä työyhteisössä, silloin viihdymme, luotamme toisiimme sekä palvelemme asiakkaitamme paremmin. (Hämäläinen ym. 2016, 57.)

Vieraanvaraisuus asiakaspalvelutyössä

Suomalaiset tunnetaan aitoudestaan ja vieraanvaraisuudesta sekä toisistaan huolta pitävänä kansana. Vieraanvaraisuuden piirteitä on tehdä toisille hyvää, olla ystävällisiä ja palvelualttiita. Hyvät ihmissuhdetaidot, kyky reagoida omiin ja toisen tunteisiin, kommunikointi ja motivointikyky ja hyvät yhteistyötaidot ovat huomioivaa vieraanvaraisuutta. Vieraanvarainen henkilö osaa vieraan sekä omaa kulttuuria luoden asiakkaalle unohtamattomia elämyksiä. Ihmisen kehonkieli ilmaisee paljon, kuinka hymyilemme, katsomme, millainen äänensävy ja voimakkuus puhuessa. (Nousiainen 2015, 30-31.)

Asiakas tutkii yleensä palvelua tai tuotetta jo ennen kuin saapuu paikalle. Hän tutkii esimerkiksi ruokalistan ja aukiolo ajat mediasta. Vieraanvaraisuuden kannalta tärkeää on alkutervehdys asiakkaalle, kun hän saapuu liikkeeseen. Tärkeintä on huomioida koko mahdollinen seurue kokonaisuudessaan ilman omia oletuksia. Lähtökohtana asiakaspalvelussa on, kuinka voin olla asiakkaalle avuksi ja toteuttaa hänen toiveensa. Tavoite on luoda luottamuksellinen ja miellyttävä ilmapiiri. (Ojanen 2010, 72-74.)

Palvelutilan toimivuus ja ympäristö

Myönteisessä palveluympäristössä palvellaan asiakkaita ja omaa henkilöstöä. Asiakkaan tullessa sisään hän aistii heti palveluyrityksen tason. Yrityksen tulee luoda palveluympäristö ja –ilmapiiri niin että, halu palvella henkii ulospäin ja välittyy välittömästi. (Hokkanen & Karhunen 2014, 315.)

Voimme luoda palvelutilaan erilaisia tunnetiloja- ja maisemia. Kun kiinnitämme sisustuksessa näihin asioihin huomiota, saamme toimivan ja asiakasystävällisen palvelutilan, joka tukee palveluita ja toimintoja. Voimme värien, valojen, muotojen, materiaalien ja äänien avulla vaikuttaa asiakkaan tunne ja viireystilaan. Väri yhdistelmillä voimme luoda esimerkiksi rauhoittavia tai viireystilaa nostattavia tunteita. Valaistus on tärkeä tekijä palvelutilassa, jolla voimme esimerkiksi ohjata asiakkaan kulkemista palvelutilassa. Pehmeä ja epäsuora valaistus on asiakasystävällisin, jolloin se ei kuormita silmää. (Rantanen 2016, 156.)

LOPUKSI...

PALVELU EI OLE KOSKAAN VALMIS,

SITÄ EI VOI KIERRÄTTÄÄ EIKÄ KÄYTTÄÄ UUDELLEEN!

LÄHTEET

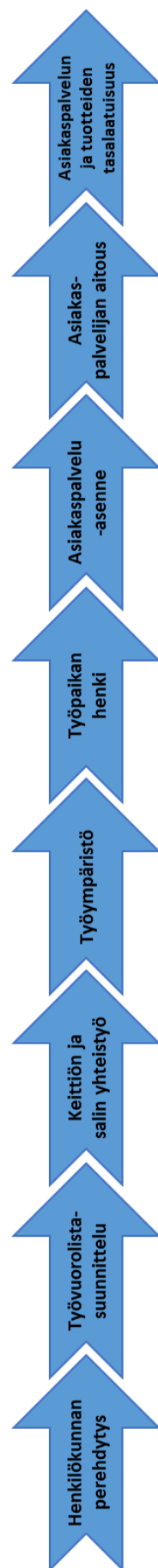
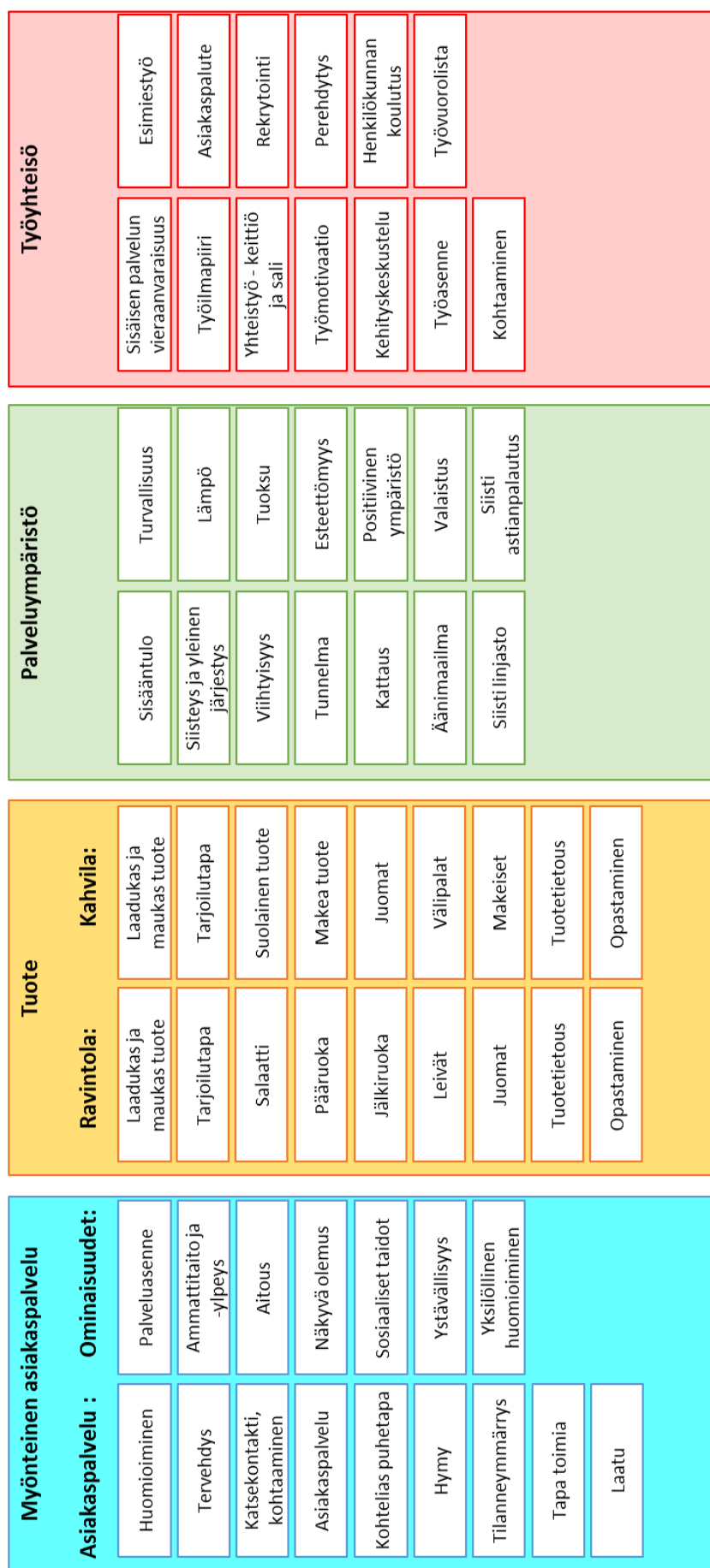
Liite 1 12(13)

- Adake 2016. Miksi palvelupolku kannattaa kartoittaa? Blogi 8.11. 2016. Viitattu 1.10.2017 <http://adage.fi/blogi/2016/miksi-palvelupolku-kannattaa-kartoittaa/>.
- Flink, K., Kerttula, T., Nordling, A. & Rautio, V. 2016. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Gerdt & Korkiakoski 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. 7. uudistettu painos. Kangasniemi: Sho Business Development.
- Hurme, S. 2017. Kunnon liiketoimintaa: Hyvinvoinnista bisnestä. Lahti: Fitra Oy.
- Hämäläinen, M., Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2016. Palvelun taitajaksi. 9. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kortesuo, K. 2014. 50 Keissiä asiakaspalvelusta. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mediataitokoulu.fi 2017. Tervetuloa mukaan Mediataitoviikkoon! Blogi 6.9.2017. Viitattu 6.11.2017 http://mediataitokoulu.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=1159:tervetuloa-mukaan-mediataitoviikkoon&catid=8&lang=fi&Itemid=400.
- Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma.
- Nousiainen 2015. Vieraanvaraisuuden käsitteellisiä ja paikallisia ulottuvuuksia - Mistä on lappilainen vieraanvaraisuus tehty -selvityshankkeen raportti. Rovaniemi: Lapinamk.
- Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin: arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum.
- Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin: Asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum.
- Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.
- Raumann, J. 2012. Vieraanvaraisuudesta suosittelevaan lisämyyntiin Koulutus- ja motivaatiomateriaalin laatiminen. Liite 3/8. Viitattu 10.10.2017 http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50611/Raumann_Jaana.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Sinijärvi, T 2015. Erinomaisen asiakaskokemuksen alaisuus. Motivoituneet työntekijät. Blogi 29.04.2015. Questback 2017. Viitattu 8.10.2017
- Suomen digimarkkinointi 2017. Digitaalinen asiakaskokemus. Digitaalinen asiakaskokemus tuntuu olevan trenditermi. Asiana se ei kuitenkaan ole... Viitattu 6.11.2017 <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/digitaalinen-asiakaskokemus>.

Liite 1 13(13)

Visma Duetto Oy 2013. Onnistunut asiakaskokemus luodaan yhdessä! Blogi 22.5.2013. Viitattu 6.11.2017 <https://www.vismaduetto.fi/onnistuneet-asiakaskokemukset-luodaan-yhdessa/>.[https://www.questback.com/fi/blogi/erinomaisen-asiakaskokemuksen -salaisuus-motivoituneet-tyontekijat/](https://www.questback.com/fi/blogi/erinomaisen-asiakaskokemuksen-salaisuus-motivoituneet-tyontekijat/).

Asiakaspalvelupolku ja –osa-alueet



Benchmarking - kysymykset**Yritys: Scandic Oulu**

Minkälaista valmennusta henkilöstölle? Onko erityisvalmennusta?

Mitä menetelmiä ja työkaluja on palvelun kehittämiseen?

Onko koulutuksia määrä ajoin, kuinka usein? Toistuuko?

Miten varmistutte, että löytyy osaava ja luotettava henkilökunta?

Kiertääkö henkilöstö eri tehtävissä?

Vaihtuuko henkilöstö? Asiakaspalvelupolku ja -osa-alueet

Miten varmistuu, että asiakaspalvelijat ovat tehokkaita myyjiä? Onko erillisiä ohjeita?

Otatteko huomioon eri asiakkaat? Esimerkiksi eri ikäryhmät, kanta-asiakkuus, ulkoiset asiakkaat, lapset?

Onko ohjeita asiakaspalvelu tilanteisiin? Hymy, asiakaskontakti, katsekontakti, miten puhutaan jne.

Onko ohjeita ulkoiseen olemukseen? Esim. Vaatetus, meikit, korut, tatuointi?

Miten toimintaympäristöstä huolehditaan?

Miten suorituksia johdetaan arjessa? Seuranta?

